تطوير الإدارة المدرسية

باستخدام مدخل القيادة والحوكمة

الدكتورة

هدى مصطفى رجب

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

٣٧١.٢
ر. هـ

رجب ، هدى مصطفى .
تطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل القيادة والحوكمة /
هدى مصطفى رجب.- ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع
٢٧٢ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .
تدمك : ١- ٦٨٣– ٣٠٨ – ٩٧٧ – ٩٧٨
١. المدارس – تنظيم وإدارة .
أ - العنوان

رقم الإيداع : ٥٢٠٩

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman٢٠١٦@hotmail.com . elelm_aleman@yahoo.com

الناشر : دار الجديد للنشر والتوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣
E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

٢٠٢٠

الفهرس

فصل تمهيدي

يموج القرن الحادي والعشرين بتغيرات وتحديات جديدة أثرت على مختلف مجالات الحياة ، وإزاء هذه التحديات بدأت دول العالم بما فيها مصر تستعد بمختلف السياسات والاستراتيجيات التي في مقدمتها سياسات التربية والتعليم ، وبالكيفية التي تجدد بها أنظمتها التعليمية بحيث تصبح قادرة على إعداد المواطن للتفاعل مع هذه التحديات ذلك لأن التعليم المطلوب لهذه الفترة ليس أي تعليم ، وإنما تعليم من نوع جديد يمثل قوة دافعة لإحداث التنمية البشرية المطلوبة لنقل المجتمعات من حالة السكون التي نعيشها إلى حالة من الحركة والديناميكية والتفاعل الإيجابي الهادف مع هذه التحديات.

ويتطلب تطوير وتنمية المؤسسات التربوية وجود قيادات تربوية تتصف بمهارات وكفاءات قيادية تعزز قدرتها على تأدية أدوارها ووظائفها، وتحقق مستوى متميزاً في الكفاية والفاعلية للمؤسسات التي يديرونها، وكل ذلك لا يتم إلا من خلال قيادة وحوكمة واعية تقوم على أسس علمية سليمة ، والحوكمة نظام لمواجهة الاستبداد الإداري في المؤسسات المختلفة ذلك الاستبداد الذي ينتج عن العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدري القرارات والمتلقين لها.[١] حيث أصبح استمرار التطوير

١- Governance for the Future: **Democracy and Development in the Least Developed Countries**. UNDP ٢٠٠٦, p٥٦..

والتقويم سمة أساسية من سمات العصر ، وأضحى تطبيقهما واستحداث آليات لتفعيلهما ضرورة لا غنى عنها في كل مناحي حياتنا، تحقيقاً للجودة الشاملة ، ومواكبة للتغيرات المعاصرة والمستقبلية.(١)

ومن هنا دعت الحاجة إلى أسلوب يعمل على تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة لتحسين العملية التعليمية ومتابعة وتقويم البيئة المدرسية حيث تعتبر الحوكمة (Governance) من أهم الأساليب التي يمكن عن طريقها تطوير هذه الممارسات الإدارية.

وقد ظهر الاهتمام بالحوكمة في كثير من المجتمعات لفشل الحوكمات الرسمية وعجزها عن تحقيق طموحات المواطنين وتلبية حاجاتهم في شتى مجالات الحياة ، وكان ذلك جلياً واضحاً في المجتمعات النامية بشكل خاص ، وقد يظهر هذا العجز – عجز الحكومة – نتيجة عدم توفر المهارات ، المصادر المالية أو القدرات والكفاءات والممارسات الإدارية لمعالجة بعض المشاكل المعقدة.(٢)

ونظراً لذلك انتقل هذا الأسلوب إلى مجال التعليم ، حيث كانت بداية ظهوره في وثيقة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

والاعتماد ، فمن ضمن مجالات القدرة المؤسسية هي القيادة والحوكمة ، حيث يعد أسلوب الحوكمة خاصية أساسية لتطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة.(٣)وذلك عن طريق إنشاء

٢- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم ، **المعايير القومية للتعليم** ،المجلد الأول ، ٢٠٠٣، ص.٧

١- عايدة أحمد الخوالدة ، نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة ، **مجلة كلية التربية** ، عدد (٦٣) ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٧ ، ص.٤

٢- جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، **وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم ماقبل الجامعي** ، مرحلة التعليم الثانوي العام ، الإصدار الثالث ،٢٠١١ ، ص١٠ .

مجالس تسمى مجالس حوكمة المدرسة يتم تدريبهم ومساعدتهم على فهم أدوارهم القيادية بفعالية للإشراف على تطوير معايير الإنجاز في العملية التعليمية ومراقبة تقدم الطلاب عن طريق وضع قواعد وضوابط من أجل تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المدرسة ، والحد من استقلال السلطة في غير المصلحة العامة مما يؤدي إلى تنمية عقول الطلاب وإتاحة الديمقراطية في العمل حيث تؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الأداء المدرسي والحفاظ على الطلاب ، ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على التمويل بشكل جيد ، وبالتالي تصبح إدارة المدرسة إدارة مفكرة علمية منتجة.[1]

وتعد مرحلة التعليم الثانوي العام في مصر من أهم المراحل التعليمية التي تستدعي إعادة النظر، فهي بمثابة العمود الفقري وحلقة الوصل بين التعليم الأساسي والتعليم العالي للنظام التعليمي

بالإضافة إلى دورها في تشكيل فكر الشباب في أدق مراحل نموه، وتهيئة الفرص له لمواصلة الدراسة أو العمل في ميادين الحياة.

وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة المدرسية ، بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية ، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسئولية ارتباطاً وثيقاً وترتبط القيادة بنمط الشخصية فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادة وإلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات وممارسات إدارية لازمة لرجل الإدارة المدرسية للنجاح في عمله.[2]

١- Fon Nixon , **School Governance Educatioal Excellences Schrader as Privation Rutledge International Companion** , Rutledge , London and New York , ٢٠٠٠ , pp٢٩٣-٢٩٤ .

٢- محمد منير مرسى ، **الإدارة المدرسية الحديثة** ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠١ ، ص ٣٩.

وعند النظر إلى إدارة المدرسة على أنها تتضمن عمليات وممارسات إدارية مثل : صنع القرار ، الاتصال الإداري ، التفويض ، قيادة التغيير ، وإدارة الوقت .

فإن الذي يبدأ هذه العمليات ويحركها هو المدير نظراً لوجوده على قمة الهرم الإداري باعتباره قائداً لجماعة العاملين بالمدرسة ، ومديراً يقوم بعدد من الوظائف والأنشطة[1]، مما يعكس دوره القيادي ، ويجعله ركناً أساسياً في المدرسة.

يتضح مما سبق أن الممارسات الإدارية غاية في الأهمية بمعناها وأبعادها الشاملة لكل عمل أو مؤسسة اجتماعية ، والمؤسسة التربوية أحوج ما تكون لذلك القائد الذي يستطيع بمهاراته الإدارية والفنية والاجتماعية أن يحقق للعملية التربوية أهدافها ، فكل جماعة بشرية بحاجة إلى قائد تربوي يمتلك مهارات قيادية تمكنه من التأثير على أفراد جماعته ، وإقناعهم بقبول العمل ، وفرض الاحترام والطاعة للنظام ، وبما يحافظ على مصلحة الفرد والجماعة من أجل تحقيق أقصى معدلات الفاعلية الإدارية ، ولعل توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف محددة في العمل التربوي تتوقف على مقدرة ومهارة من يقودها ، فمدير المدرسة يتعامل مع شرائح مختلفة من الأفراد داخل المدرسة وخارجها ، وهذا يتطلب منه قدرات ومهارات عالية في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية.[2] ومن هذه الاتجاهات القيادة والحوكمة ، حيث شاع قبل فترة غير قليلة مفهوم الحوكمة الرشيدة في الشركات والمؤسسات وتعني وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن

١- عبد الغنى عبود وآخرون، **إدارة المدرسة الابتدائية**، القاهرة، النهضة العربية ، ١٩٩٢،ص ص١٤٩- .١٥٣

٢- عبد الرحمن توفيق ، **منهج المدير الفعال : تطوير المنظمات** ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٠، ص .٤

المعلومـــات وأســـلوب لقيـــاس الأداء ومحاســـبة المســـئولين ومشـاركة الجمهور فـي عمليـة الإدارة والتقيـيم ، وذلـك لمواجهـة كافة القضايا الإدارية والفنية داخل تلك المؤسسات

والتقليل مـن العلاقـة الهرميـة بـين الرؤسـاء والمرؤوسـين أو بين متخذي القرارات والمتلقين لها.(١)

وقـد زاد الاهتمـام بهـذا الموضـوع بعـد حـالات الفشـل والتعثـر التــي واجهتهــا العديــد مــن المنظمــات ممــا زاد مــن الحاجــة إلــى الحوكمــة التــي تضــم الآليــات التــي تضــمن كفــاءة اتخــاذ القــرار وتحسين أداء المنظمة.

وعند تطبيق الحوكمة في التعليم ، وجد أن معظـم المـدارس الأجنبية تُحكم بواسطة مجلس أمناء يتكون فـي غالـب الأحـوال مـن رجـال الأعمـال والمهنيـين وممثلـي الهيئـات المختلفـة ممـن قـدموا الهبات لصـالح المـدارس ، إضـافة إلـى ممثلـين للطـلاب ولأعضـاء هيئــة التــدريس مــن خــارج الإدارة التنفيذيــة ويــتم اختيــار أعضــاء المجلـس عـن طريـق الانتخـاب العـام لجعـل المدرسـة ممثلـة بشـكل كبيـر مـن المجتمـع، و يقـوم المجلـس بـدوره بمحاسـبة الأعضــاء وتغيـرهم إذا لـم يقومـوا بـأداء واجبـاتهم علـى نحـو مناسـب ولمـا تقتضيه مصالح مجتمعهم.(٢)

٣- Brinkerhoff, Derick W. and Jennifer M. Brinkerhoff **,Governance Reforms and Failed States: Challenges and Implications**. International Review of Administrative Sciences ٢٠٠٢; ٦٨; ٥١١-٥٣١.

١- Fabric and Alexander , **Governance and Quality Guidelines in Education**, OECD,٢٠٠٨, p ١٦٧.

ونظراً لتقدم هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغيير والتطور ووجود الثورة التكنولوجية الهائلة أصبحت هناك حاجة ملحة لدى دول العالم النامي للتغيير والتقدم بسرعة مذهلة ، وليس أدل على ذلك ما حدث في ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ ، في محاولة لكسر حاجز التقليد السائد للثورات السابقة ، وحدوث هذه الثورة دون قائد ، كما كان يؤرخ لشعوب الدول النامية غالباً بالأفراد (القادة) ، كأن يقال الثورة العرابية ، أو الثورة الناصرية ، أو الثورة المهدية بالسودان، وبسقوط هذا " القائد الأوحد" استطاع الشعب المصري كسر حاجز الصمت الذي طال قرابة ثلاثين عاماً ظهر فيها العديد من الآفات والسلبيات في جميع أجهزة الدولة ، بما فيها القطاع التعليمي والتربوي موضوع الدراسة الحالية.

مصطلحات الكتاب :

أ- الممارسة: Practice

هي من مادة مَارَسَ الشئ مِراَساً، وممارسة: أي عالجه وزاوله.[1] وتعرف الباحثة الممارسة إجرائياً بأنها ، " مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية نتيجة امتلاكه للمهارات القيادية.

ب– القيادة: Leadership

هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.[2]

١- إبراهيم أنيس وآخرون، **المعجم الوسيط** ، المجمع اللغوي، ط ٢ ، القاهرة ، مطابع دار المعارف ، ١٩٧٩ ، ص ٨٦٣.

٢- أحمد زكى بدوى ، **معجم المصطلحات الإدارية** ، القاهرة ، دار الكتب المصري ، ١٩٨٤ ، ص ٢٤٠ .

وتعرف الباحثة القيادة إجرائياً: بأنها " مجموعة من القدرات والمهارات التي يتمتع بها مدير المدرسة الثانوية، والتي تمكنه من التأثير في أعضاء المدرسة وتوجيههم بطريقة يكسب من خلالها ودهم واحترامهم وطاعتهم له ، وولاءهم وانتماءهم للمدرسة ، ويجعلهم يعملون ضمن فريق متعاون لتحقيق الأهداف المنشودة".

ج- الحوكمة: Governance

تعرف الحوكمة بالآتي:

يشير علماء النظريات إلى أن الحوكمة هي أوسع نطاقاً من الحكومة وذلك باعتبارها تضم مجموعة كبيرة من العلاقات والقواعد الرسمية وغير الرسمية ، الحكومية وغير الحكومية والتي تؤدي إلى صنع السياسات واللامركزية في اتخاذ القرارات على المستوى العالمي.

وفي ميدان السياسة التعليمية هي عبارة عن مجموعة من التفاعلات والتشابكات بين الأعضاء المشاركين في الهيئة الحكومية والتي تؤدي إلى صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في مجال معين أو قضية معينة مثل المجال الاجتماعي أو قضية التأخر الدراسي وتسرب التلاميذ مثلاً.[١]

تعرف الباحثة الحوكمة إجرائياً: بأنها الضوابط التي تضمن حسن إدارة المدرسة بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بالمدرسة ومنهم أولياء الأمور وتحد من التصرفات غير السليمة للمديرين وتفعيل دور مجالس الإدارة بها.

---

١ - Michelle J. Neuman , **Governance of Early childhood Education and Care. Recent Developments an OECD Countries** , Journal of Early Years , Vol. (٢٥) , No. (٢) , July , ٢٠٠٥ – p. ١٣١

دراسات سابقة حول التطوير الإداري :

تمثل الدراسات السابقة مرحلة مهمة في نمو الدراسة ومصدراً غنياً لتدعيم نتائجها،كما تساعد هذه الدراسات على تحقيق أهداف الدراسة الحالية ، ويتناول هذا الجزء بعض الدراسات السابقة العربية والمحلية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة ، حيث حظي موضوع ممارسة القيادة التربوية وسبل تطويرها باهتمام الباحثين والمختصين ، وكذلك موضوع القيادة والحوكمة ، ومن خلال الاطلاع على الدراسات تم عرض بعضها لمشابهته مع هذه الدراسة .

أولاً: الدراسات التي تناولت الممارسات الإدارية:

وتعرض الدراسة للدراسات السابقة العربية ثم الأجنبية كما يلي:

أ-الدراسات العربية:

ويتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١- دراسة جمال أبو ألوفا (١٩٩٨)، بعنوان،" دراسة ميدانية على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار و مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم ".[١]

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم تفويض السلطة ومضامينه بالإضافة إلى عناصره ، ومبادئه ، وجوانبه ، ومستوياته ، كما هدفت الدراسة الكشف عن شروط وخطوات التفويض الفعال، ومزاياه مع التركيز على أسسه وأبعاده وإجراءاته ، والتعرف على العوامل والظروف التي تؤثر على تفويض السلطة ، والتعرف على مستوى الأداء التفويضي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الآتية :

---

١ - جمال أبو الوفا، دراسة ميدانية على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار ومديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم ، **مجلة التربية** ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة ، ١٩٩٨ .

أهمية سعي مدير المدرسة نحو تفويض السلطة للعاملين حتى يشعر كل واحد منهم بأهميته ودوره في تحقيق أهداف المدرسة.

أ- تدعيم نظام المشاركة في إدارة المدرسة يساعد على شعور العاملين بالانتماء والإحساس بالمسئولية نحو أهداف المدرسة.

ب- أهمية السعي نحو تنمية صف ثان من القادة والمديرين بإعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل.

ت- ضرورة تحديد معنى المسئولية ومفهوم السلطة حتى يلتزم كل إداري بأداء الأعمال المحددة له أو محاسبته على النتائج وذلك في ضوء التوازن بين السلطة والمسئولية في كل مستوى إداري بالمدرسة.

٢- دراسة نبيل سعد خليل (٢٠٠٠)، بعنوان " واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج **(دراسة تحليلية ميدانية)**"[١]:

هدفت الدراسة التعرف على نوعية ومستويات القرارات التربوية التي يتخذها المديرون والنظار والمعلمون والمعلمات في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج ، وكذا التعرف على الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، من وجهة

١- نبيل سعد خليل: واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج (دراسة تحليلية ميدانية)، **مجلة التربية**، المجلد الثالث ، العدد الأول ، كلية التربية عين شمس، يونيو ٢٠٠٠ ، ص١ – ٦٥.

نظر كلٍ من المديرين والمعلمين والمعلمات، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات التربوية في مدارس التعليم العام ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

أ- ندرة توافر الخبرة لدى المعلمين في كيفية اتخاذ القرارات التربوية.

ب- كثرة الأعباء التي تقع على عاتق المعلمين؛ مما يجعل مدير المدرسة يتخذ القرارات دون مشاركة.

ت- مشكلة الأنظمة واللوائح التي تحد من صلاحيات المديرين في اتخاذ بعض القرارات.

ث- مشكلة تسلط الإدارة المدرسية، حيث تتمركز سلطة القرار في يد الإدارة المدرسية؛ وذلك بسبب تخوفها من مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.

٣- دراسة أمل محسوب محمد زناتي (٢٠٠٠)، بعنوان "الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لمعلميه في جمهورية مصر العربية ".[١]

هدفت الدراسة التوصل إلى مجموعة من الإجراءات من شأنها تفعيل العلاقة بين بعض الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية وتحقق الرضا الوظيفي لمعلميها بما يواكب المتطلبات المستقبلية للمدرسة الفعالة.

١- أمل محمود زناتي ، الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لمعلميه في جمهورية مصر العربية ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٠.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- أن هناك قلة في الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية العامة التي تمكنهم من تنفيذ بعض التغيرات النابعة من بعض المعلمين بما يخدم أهداف المدرسة .

ب- أن هناك غياب في تبني بعض المديرين لفكرة العمل الجماعي ، وبالتالي ضعف قدرتهم على توضيح الجوانب الإيجابية المترتبة على العمل الفريقي.

ت- أن هناك ضعف في اهتمام بعض المديرين بتقديم الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع ما يبذله المعلمين من جهد في العمل.

ث- أن هناك قصور لدى بعض المديرين على قيمة الأفكار التجديدية والتطويرية النابعة من بعض المعلمين .

٤-دراسة سوزان محمد المهدي (٢٠٠٣)، بعنوان " مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم":[١]

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه ، وبيان بالأعمال والأنشطة التي يؤديها مديري المدارس الثانوية وتسنفذ وقت العمل الرسمي ، والتعرف على المعوقات التي تحول دون الاستخدام الأمثل لوقت العمل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الموضوع . واستخدمت الدراسة الاستلانة كأداة لها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

---

١ - سوزان محمد المهدى ، مضيعات الوقت لدى مديرى المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، **مجلة كلية التربية** ، العدد التاسع ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣.

أن هناك مضيعات للوقت تظهر في عدة أشكال منها : الزيارات المفاجئة للمدرسة ، الاجتماعات (المجدولة وغير المجدولة) ، إدارة الأزمات ، نقص الأهداف والأولويات

أ- والمواعيد النهائية ، عدم وضوح الاتصالات والتعليمات ، المماطلة في اتخاذ القرار.

ب- وقد وضعت الباحثة عدة آليات فعالة لإدارة وقت مدير المدرسة الثانوية للتغلب على مضيعات الوقت ، منها على سبيل المثال لا الحصر : التعرف على الاستخدام الأمثل للوقت من خلال التدريب على كيفية ترتيب الأولويات والتركيز على أهداف العمل ، التخطيط للسيطرة على الوقت ، تفويض بعض من السلطات لبعض المرؤوسين للقيام بالأعمال الروتينية ، السرعة في اتخاذ القرار بعد توفر المعلومات اللازمة ، المطالبة بإدخال الحاسب الآلي في مجال الإدارة المدرسية لمواكبة التطوير السريع.

٥- دراسة عبدا لله بن عبدا لعزيز الوكيل الشريف(٢٠٠٥)

، بعنوان " واقع الممارسات القيادية لمديري المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية": [١]

هدفت الدراسة التعرف على واقع الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية.

١- عبد الله بن عبد العزيز الوكيل الشريف ، واقع الممارسات القيادية لمديري المدارس الحكومية فى منطقة تبوك التعليمية فى المملكة العربية السعودية، **رسالة ماجستير** ، كلية العلوم التربوية ، جامعة مؤتة ، ٢٠٠٥.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن تقديرات مديري المدارس لواقع الممارسات القيادية جاءت عالية في كل مجال من مجالات الدراسة في حين جاءت تقديرات المشرفين التربويين بدرجة عالية ومتوسطة.

ب- أن مجال التعليم والتعلم استحوذ على أعلى درجة ممارسة ونال مجال المنهج أقل درجة ممارسة.

ت- وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس لواقع الممارسات القيادية التعليمية تعزي لمتغير الجنس والخبرة.

٦- دراسة عبدا لعزيز ألعريني(٢٠٠٦) ، بعنوان "معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين ، والحلول المقترحة لها ":[١] هدفت إلى التعرف على أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض ، ولتحقيق الهدف قام الباحث بدراسة استطلاعية تعرف من خلالها على أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض ، وبناء على هذه المعوقات تم بناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استفتاء يحوي بعدين الأول يختص

---

١ - عبد العزيز العريني ، معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين ، والحلول المقترحة لها، **مجلة كلية التربية** ، العدد ٢٣ ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦.

بالمعوقات التي تتعلق بالمدير نفسه والثاني بالمعوقات التي تتعلق بإدارة التربية والتعليم.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

أ- من أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض كما يراها مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام ومديرو المدارس عبارة عن: (قلة توفر الجهاز الإداري المساعد – كاتب - سكرتير) .

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة من وجهة نظرهم للمعوقات باختلاف متغيرات الدراسة : المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المرحلة الدراسية لمديري المدارس.

٧- دراسة شريفة السباعي طه أحمد(٢٠١٢)، بعنوان ، "دور إدارة التغيير في علاج بعض المشكلات المدرسية المعاصرة ".[١]

هدفت الدراسة التعرف على أهم المشكلات المدرسية المعاصرة والتعرف على أسس إدارة التغيير ومداخلها وعملياتها واستراتيجياتها المختلفة، والتعرف على أهم أدوار وكافيات قادة ومدراء التغيير في علاج بعض المشكلات المدرسية المعاصرة.

---

١ - شريفة السباعي طه أحمد، دور إدارة التغيير في علاج بعض المشكلات المدرسية المعاصرة، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة أسوان، ٢٠١٢.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لرصد واقع المشكلات التي تعاني منها المدارس وكذلك وصف لمدخل إدارة التغيير وعملياته المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- الحاجة الماسة لأفراد العينة لتنسيق وتدعيم الجهود التطويرية من مدير التغيير لبرامج التدريب باعتبارها أداة فعالة لإحداث التنمية المهنية المستدامة لمعلمي مدرسته.

ب- حاجة أفراد العينة وخاصة المعلمون لمدير قادر على تحديد المسئوليات وتنسيق المهام بينهم.

ت- قصور جهود التطوير لإغفال الأسلوب والمنهج العلمي في إدارة التغيير.

ب- الدراسات الأجنبية التي تناولت الممارسات الإدارية :

وتعرضها الدراسة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي :

١- دراسة دالت ون Dalton (٢٠٠٠)، بعنوان "مدى إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس."[١]

هدفت الدراسة إلى تحديد ومقارنة أدارك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس (Texas).

١- Dalton, Fredrick, **Middle School Teacher Involvement In Site-Based Decision Making**, University Of Texas At Austin Proudest Dissertation Abstract,٢٠٠٠.

تكونت عينة الدراسة من مجموعتين من المديرين والمعلمين : مجموعة كانت مشاركة في صنع القرار ، ومجموعة أخرى غير مشاركة ، ثم عقد مقارنة لتحديد الإدراك من خلال الأداة ذات الأبعاد الخمسة ، وهي التخطيط ، والمناهج ، والموازنة ، والتوظيف ، وتنمية المعلمين ، وكونت هذه الأبعاد محور المشاركة في صنع القرار.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- أن المدراء يدركون أن المعلمين يشاركون بدرجة عالية في الأبعاد الخمسة، أكثر مما يدركه المعلمون لمشاركتهم ، أي أن هناك فروقاً بين إدراك المديرين والمعلمين في درجة المشاركة.

ب- أن المدراء يدركون أن المعلمين يشاركون وبدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف أكثر من بقية المجالات : التخطيط ، والمناهج ، وتنمية المعلمين أكثر مما يدركه المعلمون أنفسهم أي أن هناك فروقاً بين إدراك المديرين والمعلمين في درجات مشاركة المعلمين.

ت- اتفق إدراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرارات في أبعاد : المناهج وتنمية المعلمين.

ث- كانت هناك فروق في الإدراك بين المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين في أبعاد : الموازنة ، والتوظيف ، والتخطيط.

٢- دراسة روبرت سونRobertson (٢٠٠١)، بعنوان "العلاقة بين نمط الاتصال والمناخ المدرسي والتحصيل الدراسي لدى مديري المدارس في غرب فرجينيا":(١)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة.

واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون كما أنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي.

ب- بينت الدراسة أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

١- Robertson, L. **The Relationship of Communication Style of Public Schools Principles in West Virginia and their School's Climate to Student Achievement** , Dissertation Abstracts International. (A), ٦١, ٤٦٣٤.٢٠٠١.

٣- دراسة مجلس التعليم الخاص بأمريكا(٢٠٠٢م)،بعنوان، "لا مركزية الممارسات في المدرسة اللامركزية"[١].

هدفت الدراسة التعرف على الممارسات المتميزة لمجموعة مدارس (B.R.S) وهي مدارس أنشئت لتكون متميزة في تعليمها، ونوعية الطلاب بها والتعرف على نقاط القوة والضعف في ممارسات تلك المدارس .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على الممارسات المتميزة في تلك المدارس في الفترة بين سنة ٢٠٠٠ إلى سنة ٢٠٠٢.

توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات كان من أهمها:

أ- الانتظام والنظام أهم وسيلتان لضمان الممارسات المتميزة في تلك المدارس.
ب- ضرورة الاعتماد على الاتجاهات الحديثة في الإدارة،والتسلح بثقافة العصر.
ت- زيادة فاعلية المشاركة في الإدارة المدرسية.
ث- تنمية مهارات الاتصال كوسيلة من وسائل الممارسات المتميزة.

١- Council for American Private Education , **Distinguished practices of distinguished schools**, Council for American Private Education, Germantown, ٢٠٠٢.

٤-دراسة نيلسون وبوب Nelson, Bob (٢٠٠٣)، بعنوان، " فوائد التفويض":[١]

هدفت الدراسة التعرف على فوائد التفويض ، ودوره في تنمية المؤسسات وأهمية تعلم مهارات التفويض ، والنتائج المترتبة على غياب ممارسة التفويض.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري في معالجة المعلومات التي جمعت عن فوائد التفويض.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- التفويض الفعال واحد من أهم الوسائل التي تسهم في تنمية المؤسسات، والعمل على زيادة إنجازاتها.

ب- ينمي التفويض مهارات الفريق ، وإتاحة الفرص أمام العاملين للتقدم ، وتحسين الأداء، وتحمل المسئولية.

ت- يتيح التفويض للمنظمة ممارسة أعمال أكثر تعقيداً من الممارسات المعتادة ، وإتاحة الفرصة لاستغلال المصادر البشرية المتنوعة.

٥- دراسة **ريتشر Richter** (٢٠٠٦) بعنوان " **العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية ودعم السلوك الإيجابي في المدارس**":[٢]

١- Nelson, Bob, **Benefits of delegation**, New York, Liraz publishing Co., ٢٠٠٣ .

٢- Richter, Mary , **The Relationship Between Principle Leadership And School-Wide Position Behavior Support**, PhD Thesis , University of Missouri-Columbia,٢٠٠٦.

هدفت الدراسة تصنيف المهارات القيادية الرئيسة المرتبطة بالبيئات المدرسية النشطة اجتماعياً وفحص العلاقة بين الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي والدليل المتزايد لتلك المهارات وفحص العلاقة بين المهارات القيادية وتحسين مستوى الرضا المهني للموظفين وفحص التغيرات القيادية المتعلقة بالدعم المدرسي للسلوك الإيجابي والتوصيات من واقع العمل.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- إن المدراء والهيئة التدريسية الرسمية قدروا أهمية كل واحدة من المهارات (٣١).

ب- إن المدراء في مدارس الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي حصلوا على معدلات عالية جداً مرتبطة بفاعلية السلوك الإداري.

ج- إن المستجيبين في الهيئة التدريسية الرسمية في الدعم المدرسي للسلوك الإيجابي أبدوا معدلات إحصائية أعظم عن الرضا الوظيفي من أولئك الذين يعملون في المدارس التي لا تدعم السلوك الإيجابي .

د- إن القدرة التنبؤية للرضا الوظيفي بالنسبة للمهارات الإدارية والسلوك الإداري في حالة مدارس الدعم المدرسي للسلوك الايجابي بينت أن المهارات الإدارية لسلوك المدير هي الأفضل إحصائياً للرضا المهني للهيئة التدريسية الرسمية .

٦- دراسة **تايلور Taylor** (٢٠٠٧)، بعنوان **"إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس"**[١] هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم ، ودرجة تأثير المتغيرات : المرحلة التعليمية (متوسطة-عالية)، وحجم المدرسة، وعدد سنوات الخدمة والنوع (ذكر– أنثى) ومستوى الدرجة العلمية ، على كيفية إدارتهم لوقتهم وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نفادا ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانه حسب نظام (لبكرت).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (١٠٠١) طالب مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (١٠٠٠) طالب فأقل.

أ- المديرات يفضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.

- كما بينت الدراسة أن ما نسبته (٤٣%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم ، وتعرفت الدراسة على المناطق التي يكون بها هدراً للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات

١-Taylor, Kiven, **Astudy of Principals Perception Regarding Time Management**, Kansas state university, ٢٠٠٧..

● لمساعدتهم بموازنـة وقتهم بطرقـة فعالـة ، وتقديم استراتيجيات تمكنهم من تركيز مجهوداهم على الأعمال الإدارية وتوفير وقتاً للأعمال التعليمية ، كذلك تم مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية ، والتطبيق لدى مديري المدارس.

٧- دراسة **جميلة Jamila**(٢٠١٢)، بعنوان" **إدارة التغيير التربـوي فـي مؤسسـات التعلـيم بباكسـتان**"[١]، هـدفت الدراسـة استكشـاف عمليـة التغييـر التربـوي فـي باكسـتان مـن خـلال آراء وخبـرات رؤسـاء المؤسسـات التعليميـة لإلقـاء نظـرة علـى واقـع الإصـلاح الخـارجي علـى مسـتوى المدرسـة مـن خـلال عـرض نموذج قائم على إدارة التغيير، وكانت العينـة علـى مستوى (٢٠) مدرسة من أجل دراسة بعض العوامل التاليـة: مثل قبول التغيير، متغيـر الجـنس ، والهيكـل الإداري ، واسـتخدمت الدراسـة أدوات منها : المقابلة والاستلانة ، والدراسة الاستطلاعية.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ- الحاجـة الإيجابيـة للتغييـر، التخطـيط والاتصـال الفعـال وتنفيـذ الاستراتيجيات المناسبة يؤدى إلـى تنفيذ إدارة تغيير ناجحـة ، وتنمية قدرات العاملين بالمدارس لتنفيذ إدارة التغيير.

ب- بينت الدراسة أن المعلمين بحاجة لتوفير الوضع المادي الذي يناسب وضعهم المهني ، بالإضـافة إلـى المشـاركة بفاعليـة فـي عملية التغيير كله.

١- Razzaq, Jamila , **The Management Of Educational Change In Pakistan Educational Institutions**, PhD Thesis , University of Glasgow , ٢٠١٢ .

ج- ضعف جدوى النماذج والنظريات والحقائق التي تركز على كم هائل من المعارف بينما أكدت ضرورة الاعتماد على التجريب الفعلي لتطبيق مبادئ إدارة التغيير.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الحكومة:

وتعرض الدراسة للدراسات السابقة العربية ثم الأجنبية كما يلي:

أ- الدراسات العربية :

ويتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١- **دراسة معتز خورشيد ومحسن يوسف** (٢٠٠٩) بعنوان " حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر"[(١)].

تطرقت الدراسة إلى حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر ، استعرضت الدراسة التجربة المصرية وتجارب بعض الدول التي استهدفت تعزيز قدرات الجامعة فيما يخص علاقتها بالمجتمع ، سوق العمل ، تحديات البحث العلمي وتطبيق معايير الجودة ، قضية تمويل الجامعات وغيرها من تحديات التعليم العاتي ، عرضت الدراسة مجموعة من الشروط لتطبيق أسس الحوكمة في الجامعات المصرية.

١- معتز خورشيد ومحسن يوسف ، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر ، **رسالة دكتوراه منشورة** ، الإسكندرية ، مكتبة الإسكندرية ، ٢٠٠٩.

٢- دراســـة أمنيـــه فـــاروق محمـــود (٢٠١٠) بعنـــوان " مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول"[١].

هدفت الدراسة التعرف على الواقع الراهن لدور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر. و التعرف على مرتكزات أسلوب الحوكمة والمعايير التي تستند عليه. و التعرف على خبرات الدول التي استعانت بأسلوب الحوكمة في مجالس الأمناء والآباء والمعلمين. والتوصل إلى وضع تصور مقترح لاستخدام أسلوب الحوكمة لمواجهة مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر .

واستخدمت الدراسة المنهج المقارن وطريقة برادين ولمز نظراً لطبيعة المشكلة والتي تتطلب دراسة واقع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومتطلبات تطبيق الأسلوب الحاكم لتلك المجالس وهو ما يعرف بأسلوب حوكمة المدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى وضع توصيات مقترحة لتفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء **الاستفادة من خبرات أمريكا وانجلترا واستراليا منها ما يلي:**

١- أمنيه فاروق محمود ، مشكلات مجالس الأمناء والأباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٠.

أ- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للإدارة عامة والإدارات التعليمية بصفة خاصة ، بما يسمح بمزيد من التعاون وعمل الفريق.

ب- التخفيف من شدة البيروقراطية وتطعيم نظام الإدارة المدرسية بالعناصر الإدارية للحوكمة القائمة على ديمقراطية العمل ، واحترام المشاركة وإبداء الرأي ، وفتح قنوات للحوار البناء.

ج- إقامة احتفال سنوي لتكرم القيادات والأفراد والمجموعات التي أسهمت بجهد مادي أو معنوي في سبيل إزالة العقبات وحل المشكلات ، لتحقيق المدارس الدور المنوط بها والمنشود منها.

د- أن يكون لكل مدرسة شخص مسئول عن تنفيذ قرارات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ولا يكون مدير المدرسة.

٣- **دراسة محمود أبو النور عبد الرسول(٢٠١٠)**، بعنوان " تطوير القدرة المؤسسية لكليات التربية النوعية بمصر في ضوء المعايير القومية للجودة والاعتماد "[١].

هدفت الدراسة الوقوف على واقع القدرة المؤسسية لكليات التربية النوعية بمصر والتعرف على المبررات التي أدت إلى الأخذ بنظام الاعتماد في مصر ووضع توصيات ومقترحات لتطوير

١- محمود أبو النور عبد الرسول ، تطوير القدرة المؤسسية لكليات التربية النوعية بمصر في ضوء المعايير القومية للجودة والاعتماد ، **مجلة التربية** ، العدد ٢٨ ، كلية التربية النوعية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٠.

القدرة المؤسسية لكليات التربية النوعية بمصر في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ- تراعى قيادات عينة الدراسة أسلوب المشاركة في صنع القرارات.

ب- لا تقوَم الكليات عينة الدراسة باختيار القيادات الأكاديمية بناء على معايير موضوعية موثقة ومعلنة.

ت- ضعف المساهمة في مجال الجودة والتطوير على مستوى الكلية.

ث- لا تحرص الكلية على جودة البرامج التدريبية.

٤- دراسة جمال حلاوة ، نداء دار طه(٢٠١١)، بعنوان " واقع الحوكمة في جامعة القدس"[١] .

هدفت الدراسة تقصي واقع الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، وهل الوضع الاقتصادي والبيئة والعادات والتقاليد، والاتجاهات، والمخرجات التعليمية، وسلوك الموظفين والطلبة، والسياسة، يتأثرون من عدم تطبيق الحوكمة.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لأنه يناسب هذا النوع من الدراسة ، **وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:**

١- جمال حلاوة ، نداء دار طه ، **واقع الحوكمة في جامعة القدس** ، معهد التنمية المستدامة ، دائرة العلوم التنموية ، جامعة القدس ،٢٠١١ .

أ- أثر ضعف الموارد المالية بشكل واضح على صعوبة تطبيق الأنظمة والقوانين.

ب- أن القيم السلبية مثل العادات والتقاليد البالية هي جذور المشاكل في تطبيق أنظمة الحوكمة، وصعوبة اتخاذ القرارات.

ج- تطبيق الأنظمة والقوانين بوضوح وشفافية دون تمييز موجود ولكن بشكل محدود.

٤- **دراسة أحمد محمد أحمد برقان وعبدا لله علي القرشي**(٢٠١٢)، بعنوان " حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات "[١].

هدفت الدارسة زيادة المعرفة بمفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص والتعرف على المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوكمة الجامعات والتعرف على دور تطبيق حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهها الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تحتاج الجامعات إلى اللجوء للابتكار توفر تعليماً يمكن خريجيها من أن يصبحوا منافسين ويساهموا في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدانهم.

---

٢ - أحمد محمد أحمد برقان و عبدالله عي القرشي ، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات ، المؤتمر العلمي الدولي ، "**عولمة الإدارة في عصر المعرفة** " ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الجنان ، لبنان ، ٢٠١٢

إن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية ، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي.

أ- تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولية عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فاعلية إدارتها.

ب- تشكل حوكمة الجامعات دافعاً مهماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات ، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها.

ت- تمثل حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

٥- **دراسة خديجة مقبول جمعان الظهراني** (١٤٣٣هـ) ، بعنوان" واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها: "[١]

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة

١- خديجة مقبول جمعان الزهراني، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، **رسالة دكتوراه** ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٣٣ هـ .

التدريس فيها والتعرف على درجات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية السعودية والكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ألارتباطي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- تمارس الجامعات الأهلية السعودية الحوكمة الرشيدة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ب- يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية السعودية بدرجة كبيرة من الولاء التنظيمي.

ج- توجد فروق معنوية دالة إحصائياً بين آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية تعزي للمتغيرات التالية (الرتبة الأكاديمية ، المسمى الوظيفي) ، فيما لم تظهر هذه الفروق مع المتغيرات التالية (التخصص ، الجنس ، مدة الخدمة العلمية).

د- توجد علاقة ارتباطيه موجبة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

ب- الدراسات الأجنبية التي تناولت الحوكمة :

وتعرضها الدراسة من الأقدم إلى الأحدث كما يلي :

دراسـة هوفمـان Hoffman (٢٠٠٢)، بعنـوان "حوكمـة المدرسة وأثرها على ثقافة وإنجازات الطلاب"[١].

هدفت الدراسة التعرف على المستويات المختلفة لحوكمة المدرسة ، ودراسة تأثير إسهامات أعضاء حوكمة المدرسة على الطلاب في المدارس العامة والخاصة ، وكذلك مشاركة أولياء الأمور في حوكمة المدرسة يعتبر دوراً مؤثراً في الشعور بالمسئولية الاجتماعية ، ووضع ملامح تصور مقترح لتحقيق التكامل بين اشتراك أولياء الأمور في حوكمة المدرسة وإنجازات الطلاب في ضوء معايير الحوكمة المدرسية ، وذلك من خلال تطبيق استبانه على عينة (٢٥٠) من الطلاب وأولياء الأمور ومديري ومعلمي المدرسة التي تطبق حوكمة المدرسة.

١- دراسة جورج George (٢٠٠٧)، بعنوان "حول المشاركة الحوكمية لمدرسة فمونت" Vermant"[٢].

هدفت الدراسة التركيز على الاتجاهات المتعلقة بنظام الحوكمة الحالي بمدرسة فرمونت ، والوقوف على المميزات والعيوب المتعلقة ببيئة الحوكمة التعليمية ، بالإضافة إلى تحديد المبادئ التي يقوم عليها نظام حوكمة التعليم وهوية المشاركين فيها.

١- Roelande H.Hofman et, **School Governance, Culture, and Student Achivement**, Journal of Leadership in Education , Vol.(٥), No.(٣),٢٠٠٢, PP٢٤٩-٢٧٢.

١- George Appenzeller & Robin Scheu ,**School Governance Vermont Department of Education**, AReport on the Vermont School Governance public Engagment Process of ٢٠٠٦ – ٢٠٠٧, June ١٠.pp ١-٦٩

واستخدمت هذه الدراسة أداة الاستلانة وتم تطبيقها على (٤٠٠٠) آلاف من أولياء الأمور في مدرسة فمونت بهدف تقديم اقتراحات جديدة حول إحداث تغيرات في المعايير والمبادئ التي تقوم عليها حوكمة المدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ميزانية المدرسة لاستكفي لتحقيق أهداف النظام الحوكمي.
- لا توجد علاقة بين التغيرات في بيئة نظام حوكمة التعلم وبين جودة التعلم.
- كما أوصت بضرورة مشاركة أولياء الأمور وأعضاء السلطات المحلية في النظام الحوكمي عن طريق ما يعرف بالموقع الإلكتروني للمدرسة ، كما يجب الاهتمام بالمدخلات المتعلقة باحتياجات أولياء الأمور وتقدير آرائهم واقتراحاتهم.

٣- **دراسة ميريد** Mairead (٢٠٠٧) ، بعنوان "المشاركة المجتمعية والحوكمة المحلية وأثرها على العملية التعليمية في المدارس"[١].

هدفت الدراسة توضيح أثر الحوكمة المحلية في معالجة بعض القضايا التعليمية ، وضرورة تطبيق اللامركزية في المستويات التعليمية ، لتوسيع نطاق المشاركة المجتمعية.

١- Mairead Dune et, **School Processes, Local Governance and Community Participation**, Understanding Access Research Monograph No.(٦),٢٠٠٧,pp١-٧٨.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي الذي يهتم بتتبع القوى والعوامل المؤثرة في نشأة الحوكمة المحلية في البلدان النامية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضعف قدرة أعضاء الحوكمة المحلية على اتخاذ الإجراءات والصلاحيات التي تمكنها من معالجة بعض القضايا التعليمية مثل حالات التغيب والتسرب المستمر للتلاميذ .
- سماح مديري المدارس لأعضاء المجالس الحوكمية المحلية من محاسبتهم، وإبداء الرأي في صنع أو اتخاذ القرارات الخاصة بالنواحي التعليمية.
- ميل أعضاء الحوكمة المحلية لأن يكونوا تحت سيطرة السلطات المحلية لقلة الدعم المالي.
- سيطرة بعض السلطات المحلية على السياسات التعليمية ببعض المدارس في معظم الأحوال.

ومن هذا المنطلق أوصت الدراسة بضرورة تطبيق اللامركزية على المستوى المدرسي ، واختيار أعضاء لديهم مهارة أكاديمية وتربوية ممثلين للحوكمة المحلية ، وضرورة أن تكون لهذه الهيئات الحوكمية أثراً في عمليات صنع القرار.

٤- **دراسة بلوبرينت** Blueprint, G(٢٠٠٨)، بعنوان " تحسين نظام المدارس الحكومية في فيكتوريا"[١].

١- Blueprint, G, **Improvement framework for Victorian Government schoo**l,Melbourne VIC ٣٠٠١, Australia, ٢٠٠٨.

هدفت الدراسة مساعدة مدير المدارس و إدخال التحسينات على نظام التعليم بمدارسهم وتشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري وتوحيد نظام المحاسبة المدرسية وجعل عملية التخطيط الاستراتيجي وإعطاء التقارير أكثر فعالية من أجل تحسين أوضاع المدرسة من خلال الخطة الإستراتيجية المدرسية التي تحتوي على الرسالة والأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والاستراتيجيات اللازمة والخطط الإجرائية السنوية مع اعتماد التقييم والمراجعة الذاتية وتوثيق ذلك من خلال التقارير.

وتوصلت الدراسة إلى أن إطار المحاسبية والتحسينات يعمل في كل مستوى من المدارس الحكومية ومن فوائده أنه يزيد من تماسك الجهود المبذولة للتحسين ويوضح عمليات المحاسبية ويجعله أكثر فاعلية ويقدم الدعم والإرشاد لمديري المدارس والهيئة التدريسية ويقوي ويدعم البرامج والمشاريع التي لها أهداف مشتركة.

٥- **دراسة كارهو مول** ka ho mock (٢٠٠٨)، بعنوان "سبل تغيير حوكمة وإدارة التعليم في أسيا "[1] ، هدفت الدراسة تغيير حوكمة وإدارة التعليم في أسيا وتقديم أهم السبل الكفيلة بتحقيق التغيير لحوكمة التعليم في أسيا. واستخدم

٢- Mok, Ka Ho, **Changing Education Governance and Management in Asia**, International Journal of Education Management", Vol.٢٢ No.٦.٢٢٠٨.٢٠٠٨ ,pp,٤٦٢.٤٦٣.

الباحث المنهج الوصفي القائم على مراجعة مختلف الأدبيات والمقالات حول الموضوع مع الاعتماد على الخبرة العلمية للباحث ، وطبق الباحث دراسته على عينة من أصحاب المؤسسات التعليمية المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود فجوة كبيرة بين التعليم الأكاديمي وبين آليات وطرائق وحوكمة الإدارة للمدارس والجامعات ، حيث إن الحوكمة مفهوم شامل يركز على انسجام مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة من الوزارة إلى المديريات، ولقد ركزت الدراسة على ضرورة تطوير سياسات التعليم ، وتطوير الوظائف الإدارية التي تقوم بها مختلف الأقسام الإدارية الفاعلة في إدارة التعليم ، مع ضرورة تحقيق نوع من التوازن والوضوح في الأدوار الإدارية والمهام الوظيفية.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات العربية و الأجنبية يمكن رصد الكثير من أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة ، وجوانب الاستفادة وأهم ما يميز هذه الدراسة ، كما يلي:

أولاً: من حيث موضوع الدراسة:

تباينت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث موضوعاتها واهتماماتها ، **حيث ركزت مجموعة من الدراسات على:**

١) الممارسات الإدارية ومحاولة وضع الحلول والمقترحات من أجل ممارسة أمثل لتلك الممارسات الإدارية وصولاً لمدرسة

متميزة قادرة على مواكبة التغيرات والتحديات الجديدة التي فرضتها تحديات العصر مثل دراسة كل من (أمل محسوب محمد زناتي ٢٠٠٠) ودراسة(مجلس التعليم الخاص بأمريكا ٢٠٠٢) ودراسة (عبدالله بن عبدالعزيز الوكيل الشريف٢٠٠٥).

٢) وتناولت بعض الدراسات الممارسات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية وتقديم أهم التوصيات لتفعيلها مثل دراسة كل من (جمال أبو الوفا ١٩٩٨) ودراسة (نبيل سعد خليل٢٠٠٠) و دراسة (دالت ون Dalton ٢٠٠٠).

٣) وركزت بعض الدراسات على المشكلات والمعوقات التي توجهه إدارة المدرسة الثانوية العامة وكيفية مواجهتها وتقديم الحلول المنطقية لعلاجها مثل دراسة كل من (سوزان محمد المهدي ٢٠٠٣) و دراسة (شريفة السباعي طه أحمد٢٠١٢).

٤) وأشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين بعض الممارسات الإدارية والمناخ المدرسي والتحصيل الدراسي ودعم السلوك الإيجابي في المدارس مثل دراسة كل من (روبرت سون Robertson ٢٠٠١) و (ريتشر Richter ٢٠٠٦).

٥) تناولت بعض الدراسات الحوكمة وبعض المفاهيم المتعلقة بها ، وفي حدود علم الباحثة فقد لاحظت ندرة الدراسات العربية التي تناولت تطبيق الحوكمة بالمدارس ، حيث لم تجد سوى دراسة واحدة وهى دراسة (أمنيه فاروق محمود ٢٠١٠)، أما الدراسات الأجنبية فقد وجدت الباحثة العديد من الدراسات التي

٦) تناولت تطبيق الحوكمة في المدارس منها دراسة (هوفمان Hoffman ٢٠٠٢) و دراسة (بلوبرينت Blueprint ٢٠٠٨) و دراسة (كارهو مول ka ho mock ٢٠٠٨).

٧) تناولت بعض الدراسات واقع حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات مثل دراسة كل من(جمال حلاوة ، نداء دار طه٢٠١١) و دراسة أحمد محمد أحمد يرقان وعبدا لله علي القرشي٢٠١٢) و دراسة (خديجة مقبول جمعان الزهراني ١٤٣٣هـ).

ومن ثم لا توجد دراسة تناولت متغيري الدراسة الحالية، وهما (الممارسات الإدارية)، و(القيادة والحوكمة) معاً، ومن هنا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الدراسة.

فقد جمعت الدراسة الحالية بين القيادة والحوكمة والممارسات الإدارية فى محاولة وضع تصور مقترح يعتمد على تطوير وتحسين الممارسات الإدارية في المدرسة الثانوية العامة لمساعدة المدراء على تحقيق قيادة فعالة لمدارسهم تحقق لهم التميز وتساعدهم على القضاء على مشكلات الإدارة أو على الأقل الحد منها في ظل التحديات الجديدة للإدارة المدرسية والتي تستلزم تطوير العمليات الإدارية حتى يتم أداء المهام الإدارية بالمدرسة الثانوية العامة بكفاءة.

ثانياً: من حيث منهج الدراسة وأداتها:

تعددت المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة ، وكذلك الأدوات، وذلك وفقاً لطبيعة كل دراسة وأهدافها ، حيث استخدم

المنهج الوصفي والمنهج المقارن وطريقة برادين ولمز و المنهج الوصفي ألارتباطي و المنهج التاريخي والمنهج المسحي ، وكانت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة الاستلانة والاستفتاء والدراسة الاستطلاعية.

من هذا المنطلق تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو(المنهج الوصفي) الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية ، ويساعد في الإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها.

ثالثاً : من حيث النطاق الجغرافي :

تنوعت وتعددت المناطق الجغرافية لعينات الدراسات السابقة حيث أجريت في مناطق مختلفة منها: مصر ، السعودية، الولايات المتحدة، باكستان، فلسطين ، الصين ، استراليا، ولم تتناول تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل القيادة والحوكمة، من هنا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث النطاق الجغرافي.

رابعاً : من حيث النتائج والتوصيات :

أفادت الدراسات السابقة الباحة في الجوانب التالية من حيث النتائج :

- إلقاء الضوء على مفهوم الحوكمة ونتائج تطبيقها في منظمات مختلفة وعلاقته بجودة الممارسات الإدارية.
- التعرف على المشكلات التي يمكن أن تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية في مصر.

- تعرف الحاجة إلى التغيير وما يتطلبه هذا التغيير من إجراءات.
- ضرورة تفعيل مجالس الأمناء وتنظيم اجتماعاتها لمناقشة الجوانب التربوية والتعليمية.
- تعرف آليات ممارسة التفويض لدى مديري المدارس.
- ضرورة مشاركة المعلمين بالمدارس الثانوية العامة في اتخاذ القرار.

أفادت الدراسات السابقة الباحثة في الجوانب التالية من حيث التوصيات:

- العمل على نشر قوانين ولوائح محاسبية فاعلة ومواكبة.
- وضع خطط للمساءلة والمحاسبة بالمؤسسات التعليمية.
- دراسة تجارب الآخرين في مجال الحوكمة في مجال التعليم.
- إبلاء الاهتمام بالمدارس الثانوية العامة من قبل المسئولين.
- تحفيز العاملين وتوفير الدعم المادي والمعنوي للمدارس .
- تشجيع البحوث في المدارس التي يجريها العاملون ، والعمل على تطبيقها.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- تشكيل تصور كامل لموضوع الدراسة وتدعيم مشكلة الدراسة.
- وضع الإطار النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أم غير مباشرة.
- تحديد منهج الدراسة وتصميم أداة الدراسة (الاستلانة).
- التعرف على المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- استفادت الدراسة مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات واعتبرتها أساساً نظرياً لها.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيارها موضوعاً حديثاً وهو "تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل القيادة والحوكمة" وذلك لمواكبة ومواجهة التحديات العالمية والمحلية ، وكذلك دراسة الممارسات الإدارية والوقوف على أهم العمليات الإدارية لإدارة المدرسة الثانوية العامة ، كما قدمت الدراسة سبلاً لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة والحوكمة.

الفصل الأول
الإطار الفكري والفلسفي للقيادة والحوكمة

تمهيد:

تُرجع العديد من الأدبيات تدهور قطاع التعليم إلى غياب تطبيق مبادئ الحكم الرشيد بصورة فعالة ، فبدون حوكمة جيدة لقطاع التعليم ، لا تصل منافع التعليم و إصلاحاته للفقراء وغير القادرين بصورة فعالة [١]، وهو ما توصل إليه تقرير التعليم للجميع لعام ٢٠٠٩ الصادر عن منظمة اليونسكو من أن عدم كفاءة وسوء حكم التعليم في بنجلاديش ،على سبيل المثال ،أدى إلى وجود فروق جغرافية واجتماعية في جودة وإتاحة التعليم في البلاد.[٢]، ولعل يقين وزارة التربية والتعليم المصرية بأهمية الحوكمة الرشيدة انعكس على رؤية الوزارة التي أكدت فيها التزامها بتأسيس نظام تعليمي لا مركزي يدعم المشاركة المجتمعية ، والحوكمة الرشيدة ، ويكفل إصلاح التعليم بطريقة فاعلة وعلى كل المستويات.[٣]

١- Azmat,F.,Coghill,K.A,"**Good Governance and Market-Based Reforms:A study of Bangladesh**" International Review of Administrative Sciences,vol(١٧),No (٤), Sage Publications Ltd, United Kingdom,٢٠٠٥,p٢.

٢- Al-Samarrai, Samer, **Governance and Education Inequality in Bangladesh**, EFA Global Monitoring Report ٢٠٠٩: Overcoming Inequality: why governance matters, ٢٠٠٨, p٧٨.

٣- http://knowledge.moe.gov.eg/Arabic/about/politic/vision

نتيجة لذلك تبنت وزارة التربية والتعليم مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة ، ويعتبر هذا المدخل من الإستراتيجيات الأساسية من أجل تفعيل لا مركزية التعليم ، ويُعد الهدف الرئيس منه هو إحداث نقلة نوعية في تطوير التعليم. من خلال دعم المدارس ومجتمعاتها المحلية لممارسة الإدارة المتمركزة على المدرسة لتمكين كل مدرسة لتحسين أدائها والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية لدى تلاميذها ، على أساس المعايير القومية للتعليم، وصولاً إلى الاعتماد التربوي وضمان الجودة.[١]

ويتم التطوير وفق هذا المدخل على أساس دعم الصلاحيات الإدارية ، والمالية ، والتربوية للإدارة على مستوى المدرسة لتصبح إدارة لا مركزية. ولتحقيق هذا المدخل ، لابد من وجود مبادئ تنظيمية أساسية منها بناء حوكمة رشيدة تستند على المشاركة المجتمعية فى جميع قرارات المدرسة ، وتتطلب الحوكمة إلى جانب المشاركة المجتمعية الفاعلة قيادة متميزة وقواعد واضحة للمتابعة والتقويم.

كذلك تهتم الحوكمة بكيفية ممارسة عملية صنع واتخاذ القرار والقيادة داخل المدرسة بطرق من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة الأساسيين للمشاركة الكاملة في صنع القرار.[٢]

١- وزارة التربية والتعليم ، **الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر ، ٢٠٠٧-٢٠١٢** ، ص.١٣١

٢- وزارة التربية والتعليم ، دور مجلس الأمناء فى اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية ، القاهرة ، دليل المدرب ، ٢٠٠٨، ص .١٢

وهى تتعلق أيضا بكيفية ممارسة القيادة والعلاقات داخل المدرسة على أساس من مبادئ الشفافية ،والنزاهة والمساءلة ، والالتزام بالقانون: من سيتخذ القرار؟ كيف سيتخذ القرار؟ ، وكيف سيتم مساءلة متخذي القرارات؟

ومن هذا المنطلق سيتم في هذا الفصل التعرف على القيادة والحوكمة من حيث المفهوم والأهمية والأهداف ، وتطبيقاتهم في المجال ، وكذلك التعرف على القدرة المؤسسية كمجال للحصول على الجودة والاعتماد **ويمكن عرض ذلك كما يلي:**

أولا: الإطار المفاهيم للقيادة :

وتوضحه الدراسة كما يلي: تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

١- مفهوم القيادة Leadership Concept

تعددت وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة وتحديد مفهومها ، باعتبارها أحد الركائز الأساسية في العملية التربوية ، واتضح جلياً من خلال الاطلاع على الأدب التربوي عدم الاستقرار على تعريف محدد وجامع ، نظراً لاختلاف وجهات

النظر والمدارس التي ينتمون إليها والتي تفاوتت مجالاتها وتركيزها ، ولكن في مجمل التعارف نجد أنها تركز على عدة عناصر أبرزها : فن إدارة الأفراد ، تحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العالية ، تحمل أقل التكاليف أو الخسائر والوسيلة المتبعة وهي الإدارة، وستعرض **الدراسة بعض التعريفات كما يلي:**

● القيادة (لغة):

حسب لسان العرب لابن منظور ، فالقيادة من قاد ، يقود ، كود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالكود من الأمام والسوق من خلف ، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقوده ، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ، ومنها قادة وهو جمع قائد.[1]

● القيادة (اصطلاحاً)

يعرفها "مرسى" بأنها سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.**ويذكر جملة من المكونات الرئيسة لهذا السلوك تتمثل في:**[2]

- **المبادأة** : أي تملك القائد لزمام الموقف.
- **العضوية** : أي اختلاطه بأعضاء الجماعة .
- **التكامل**: أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها.
- **التنظيم** : أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عنها.

١- ابن منظور ، **لسان العرب** ، الجزء الثالث ، بيروت ، دار صادر ، ٢٠٠٥، ص ٣١٥.
٢ - محمد منير مرسى ، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها** ، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠١ ، ص ١٤١.

▪ **الاتصال** : أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.

ويتفق ولـيم " Wily am "[١] مـع "مرسـى" فـي الـرأي ويؤكـد علـى أن القيـادة هـي "السـلوك الفـردي لتوجيـه مجموعـة المرؤوسين من أجل تحقيق الهدف المشترك".

كذلك هي "القدرة على التأثير في آخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة".[٢]

وذكـر " أحمـد إبـراهيم أحمـد"[٣] بـأن القيـادة "مجموعـة سلوكيات أو تصرفات معينـة تتوافر فـي شخص مـا ، ويقصد من ورائهـا حـث المـوظفين علـى التعـاون مـن أجـل تحقيـق الأهـداف المعينة للعمل".

كمـا عرفهـا " أبـو النصـر"[٤] بأنهـا "عمليـة تفاعـل بـين قائـد ومجموعـة مـن التـابعين فـي موقـف معـين ، يترتـب عليهـا تحديـد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفاعلة لتحقيق تلك الأهداف ، وجوهر عملية القيادة هو قدرة القائد علـى التـأثير فـي الآخـرين ، وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم".

١- Wilyam , Tomas ,**Indeed, the Actual Performance of the Director of the School District in the State of Texas in the United States of America**, Dis.Abs,Int, Vol,(٤١),No(١٢),٢٠٠٧, p ٤٢.

٢- أحمد سيد مصطفى ، **المدير وتحديات العولمة** : إدارة جديدة لعالم جديد ، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠١، ص.٣٠٠

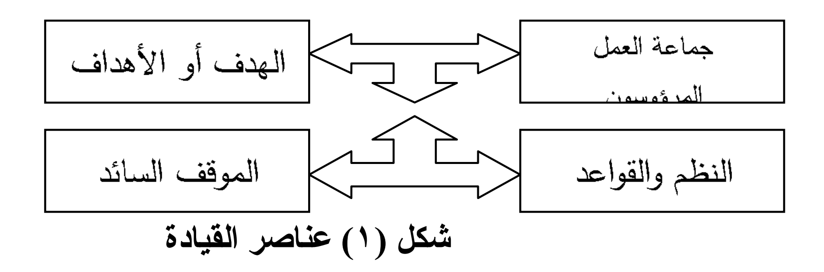
٣- أحمد إبراهيم أحمد، **الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة**،الإسكندرية،مكتبة المعارف الحديثة،٢٠٠٢،ص ٨٩.

٤- مدحت محمد أبو النصر ، **إدارة منظمات المجتمع المدنى**، القاهرة،ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧،ص.١٨٢

وعرف " مطاوع " القيادة التربوية بأنها "قيادة القوى العاملة فى العملية التعليمية ، في مؤسسة تعليمية ، وتوجهها نحو الأهداف التربوية ، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم ، بطريقة مؤثرة ، تحقق تعاونهم ، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها".(١)

ومن وجهة نظر الباحثة فالقيادة هي إحدى الوظائف الإدارية البارزة للمديرين، والتي يمارسونها كأعضاء في جماعة، وكرؤساء عليها، غير أن ليس كل مدير بحكم عمله قد يصبح قائداً، فالمدير يحكم بالسلطة والقائد يحكم بالسلطة والمميزات الشخصية الفطرية والمكتسبة التي يتصف بها ، كذلك فإنه من الجائز أن يصبح الإنسان قائداً يملك قوة التأثير على الآخرين دون أن يكون مديراً، كما أنه حتماً قد يكون مديراً ولكن تنقصه قوة التأثير على الآخرين ، وبالتالي يفتقد صفة القيادة المطلوبة في الإدارة الناجحة والفعالة.

وفى جميع المواقف السابقة يمكن أن نتعرف على عناصر القيادة التي يعبر عنها الشكل التالي :



شكل (١) عناصر القيادة

١- إبراهيم عصمت مطاوع ، **الإدارة التربوية فى العالم العربي : أوراق عربية – عالمية** ، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٣،ص ٧٤.

المصدر: (فاروق عبده فليه والسيد عبد المجيد،٢٠٠٩)[١]

يلاحظ من الشكل السابق تعامل القائد مع العاملين أو المرؤوسين في المنظمة التربوية التي يقودها ، ويمتلك هذا القائد قدرة التأثير على توجيه المرؤوسين من أجل الوصول إلى الغاية أو الهدف الذي يسعى الجميع لتحقيقه، والموقف أو الظرف السائد الذي تُمارس فيه القيادة ، وفى هذا الموقف تحدث عملية القيادة.

٢- القيادة والمفاهيم المتداخلة معها

ميز الأدب التربوي الحديث بين مفهوم القيادة وبين مفاهيم أخرى ترتبط بها وتتداخل معها كالإدارة والرئاسة والزعامة ، خاصة بعد زيادة الاهتمام بالقيادة في مطلع التسعينيات من القرن العشرين ولا يزال، ويتضح بأن الفوارق بينهم تكمن في الأساليب والممارسات التي يتبعها القائد والمدير والرئيس في تحقيق الأهداف المنشودة ، وترى الباحثة ضرورة توضيح **مفهوم القيادة والمفاهيم الأخرى المتداخلة معها والتي تتمثل فيما يلي :**

٢- فاروق عبده فليه ، السيد عبد المجيد ، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ ،ص ٢٢٥.

أ- القيادة والإدارة Leadership & Management

ميز كل من(لون برج و أرنست)"Luneburg& Ornstein"[1] بين المدير والقائد في كتابهما" الإدارة التربوية : المفهوم والتطبيق " في أن المدير يقوم بالعمل بطريقة صحيحة ، بينما القائد " يعمل الصحيح" ، المدير يهتم بتحقيق السياسة ، بينما القائد " يشكل السياسة" ، المدير يفكر بالأشياء بنظرة محدودة وضيقة ، بينما القائد " لديه نظرة واسعة للأمور" ، وشبها نظرة كل من المدير والقائد للموقف، بالنظر إلى الغابة حيث يريان" أن المدير ينظر إلى الأشجار فقط بينما القائد يتعامل مع الغابة عبر رؤية الشجرة والغابة معاً".

فالقادة الأكفاء هم الذين يتمتعون بالصفات القيادية التي تمكنهم من النهوض بالمؤسسات ودفع مسيرتها وتحقيق أهدافها وبغيابهم تتعطل الطاقة الإنتاجية وتتعثر هذه المؤسسات وتفشل، فليست الدولة ولا الموارد هي وحدها القادرة على تحقيق الإنتاجية في المؤسسات وإنما تتحقق القدرة الإنتاجية بتوفر القيادات ذات الكفاية .

ب- القيادة والرئاسة Presidency & Leadership

القائد: رجل مبدع ، يستطيع أن يقارن بسهولة حالة العمل قبل مقدمه وحالتها بعد مقدمه ، بارع في وضع الخطة والرؤية ، ماهر في تنفيذ تلك الرؤية ، متميز في إذكاء روح

١- Luneburg. F.C. and Ornstein, A.C**, Education Administration Concepts and Practices**. U.S.A: Wadworth Publishing Company,٢٠٠٦,p٧٨.

الحماســة والتحفيـز فــي موظفيــه وزمــلاؤه ، يتواصــل مــع الآخـرين بشـكل فعـال ، مـرن تجـاه المشـكلات ، يسـتطيع التغلـب عليها بمرونـة ويسر ملحوظتين ، يرى أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء، يهتم بالجانـب الإنسـاني ، لذلك يحبـه الجميع ، ويحبـون العمل معه ، مهما كان مرهقاً أو كبيراً.

الرئيس: شخص يقود جمعاً من البشر ، يؤمن بقدرته وعقليته ، يرى أن آلة الردع والعقاب هي أحد أهم أسـاليب قيادتـه ، شـرس جداً إذا ما خالفه أحد أو رد له أمر ، يرى دائماً أنـه علـى صـواب ، يذكر إتباعه دائماً أنه الرئيس ، وأن طاعته واجبه.[1]

ج- القيادة والزعامة Chieftain & Leadership

الزعامـة: مجموعـة الخصـال (الكاريزميـة) فـي شخصـية الفـرد والتـي تمكن من التأثير البالغ على تابعيـه ، وعلـى تحقيـق الأهداف بواسطتهم عن رضـي وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتنـاع بأنهـا أهدافهم الخاصـة ، ومن الممكن أن تكون شكل مـن أشـكال القيـادة ، وكـل مـا يميزهـا هـو القـدر البـالغ مـن التـأثير علـى الإتبـاع اعتمـاداً على تأثيرهم الشخصـي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلـب مـنهم بصـرف النظر عن المنطق أو المبرر.[2]

١- إبـراهيم الفقـى ، **سـحر القيـادة – كيـف تصـبح قائـداً فعـالاً** ، القـاهرة ، دار اليقـين للنشـر والتوزيع ، ٢٠٠٨، ص ص ١١- ١٢.

٢- Isaac. R.C. Zerbe, W.J. & Pitt. D.C ,**Leadership &Motivation : The Effective Application of Expectancy Theory**,Journal of Management Issues, ٢٠٠١, pp١٣.

و تستخلص الباحثة بعد عرض المفاهيم المتداخلة مع القيادة ما يلي:

- القيادة مفهوم جامع وشامل ومتكامل ، وشخصية القائد الناجح الفعال نحتويها جميعاً.
- القيادة عملية ديناميكية حية تقوم بأدوار مختلفة طبقاً لشخصية وسلوكيات القائد الفعال.
- فاعلية القيادة نابعة من فاعلية القائد ، وأفضل مثال يحتذي به للقائد الفعل هو الرسول الكريم سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام ، الذي امتلك جميع المهارات القيادية في كافة الجوانب الشخصية والإنسانية والاجتماعية والتربوية وأدى جميع الأدوار المطلوبة بكفاءة وفاعلية كبيرة.

٣- أهمية القيادة:

تمثل القيادة التربوية نوعاً من أنواع القيادة التي تظهر في المنظمات التعليمية ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة في الأساليب أو العمليات ومن ثم المخرجات ، والقيادة تعنى بعملية التغيير التربوي نحو الأفضل.[١]

والقادة الحقيقيون يحدثون تغييراً في المؤسسات ، والقادة العظام يخلقون التغيير في الأفراد ، والأفراد هم في موضع القلب من كل مؤسسة وبخاصة إذا كانت المؤسسة تربوية ، ولا يمكن

٢- أحمد حسين الصغير ، **مجتمعات التعلم نموذج لتحسين الممارسات المهنية فى المدارس** ، عمان ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩، ص ١١٦.

لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور.

وتكمن أهمية القيادة في بعض الوظائف والمهام التي نذكر منها ما يلي:

- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ترسم معالم المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم المورد الأهم.

٤ - أنماط القيادة

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات التربوية ونجاحها في أداء رسالتها ٠لذا فالقائمون على تطوير التعليم وتحقيق الجودة والاعتماد مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً ،وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة . ففعالية القيادة تؤدى إلى فعالية التعليم والعكس صحيح.

والقيادة المدرسية الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات ،بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف . ولقد توصل الباحثون في مجال الإدارة إلى أنماط رئيسة للقيادة ، وهى:

أ- النمط الديكتاتوري(الأوتوقراطي– التسلطي – الاستبدادي)

تقوم القيادة المتسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة ، فهناك تحدد الأعمال ، وتوزع التسهيلات ، وتعطى التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل.

ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله. وفى ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة وجامدة.[١]

و يقوم القائد في هذا النمط بالعمل على :

- التسلط والإكراه في تسيير الأمور وشئون العمل عن طريق القرارات المركزية.
- ينفرد بالرأي واتخاذ القرار فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية فتكون السلطة في يد القائد مطلقة.
- يرى من حقه التحكم في إتباعه كيفما يشاء فهو يرفض أن يفوض سلطة اتخاذ القرار لمرءوسيه.
- يتدخل تدخلاً مباشراً في تفصيلات وجزئيات العمل فهو يتدخل في كل كبيرة وصغيرة.
- يفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال ويأمر ويطاع دون مناقشة.

١- مريم محمد الشرقاوى، **الإدارة المدرسية**،الطبعة الثانية القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٧،ص ١٩١.

ويترتب على النمط الديكتاتوري ما يلي :

- محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم.
- تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.
- ضعف قدرة المرءوسين على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة.
- قتل الاقتراحات البناءة.

ب- النمط الترسل (الفوضوي)

القائد الذي يتبع هذا النمط يسعى إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم واتخاذ القرارات ، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ، إيماناً منه بأن هذا الأسلوب يؤدى إلى تنمية قدرات الموظفين ، فدور القائد دور سلبي ، ودور الفرد العامل دور إيجابي ، يصل إلى أقصى درجة من الحرية في مباشرته لعمله ، والقائد هنا يميل إلى إسناد الواجبات إلى المرؤوسين بطريقة عامة وغير محددة ، إيماناً منه بأن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على النفس في العمل ، وكذا تقييم نتائج عمله وقراراته.[١]

و يقوم القائد في هذا النمط بالعمل على :

- يفقد القائد مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات .

١- خالد أحمد عالم ، درجة ممارسة القيادات التربوية فى الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٨، ص ٦٥.

- يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.
- يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار سواء كانت فردية أم جماعية والتصرف والحركة بكل حرية دون أن يساهم مساهمة فعالة.
- ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن.

ويترتب على النمط الديكتاتوري ما يلي :

- تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماماً.
- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.
- قلة وجود حماسة حقيقية للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم عملهم.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.

ج- النمط الديموقراطى:

تتصف القيادة الديمقراطية بالمشاركة غير الرسمية للجماعة وبالاستفادة من آرائها ، هذا مع تشجيع المبادرة من جانب التابعين. والقائد يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ.

و يقوم القائد في هذا النمط بالعمل على :(١)

- يستخدم القائد الشورى أسلوباً عند اتخاذ القرارات أو وضع السياسات ورسم الخطط ، فيفوض بعض السلطة للمرؤوسين ويشجع المشاركة في صنع القرار.
- تقوم القيادة على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في حد ذاته ويعتمد على لا مركزية السلطة واتخاذ القرارات.
- تعتمد القيادة على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم حيث تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد واعتبار أحاسيس الأفراد وكرامتهم.

- يعتمد هذا القائد في قيادته على حرية الاختيار والإقناع.

ويترتب على النمط الديموقراطى ما يلي :

- تعاون أفراد الجماعة وتقبل بعضهم بعضاً.
- يناقش أفراد الجماعة رأى القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- يزيد من القدرات والابتكار والإبداع والتفكير لصالح العمل.
- يقل النقد بين أفراد الجماعة .

مما سبق يمكن أن يستفيد المشتغلون بحقل التربية والتعليم من أنماط القيادة بما يلي :

- القيادة سلوك مكتسب عن طريق التعلم والممارسة الملائمة.

١- وليد أحمد أسعد ، **الإدارة التعليمية** ، عمان، مكتبة المجتمع العربى للنشر ، ٢٠٠٥، ص ١٢٧.

- يجمع القائد بين أكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب عليه نمط معين يصنف على أساسه وهذا يعنى أن أنماط القيادة قد تتداخل إذ ليس هناك حدود فاصلة بينها.
- تتطلب القيادة من القائد أن يكون متزناً معتداً بنفسه مهتماً بمظهره متحلياً بالقيم الفاضلة والأخلاق الكريمة ليناً غير معنف.

٥- خصائص القيادة التربوية:

تحتل القيادة التربوية مكانة متميزة لما تقوم به من مهمات لتحقيق أهداف العملية التعليمية ، وتلبية الاحتياجات في ضوء التطورات المعاصرة ، مما أضفى عليها بعض الخصائص التي ميزتها عن أنواع الإدارة الأخرى.

وحدد " أحمد إبراهيم أحمد" خصائص القيادة التربوية في الآتي:[١]

- ✓ نضوج علمي مناسب مع نوع المرحلة التي سيتولى القائد مسئولية توجيهها والإشراف عليها.
- ✓ نضوج مهني يعتمد على بصيرة تربوية وأساس من علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
- ✓ نضوج قومي يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته.
- ✓ الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة.

١- أحمد إبراهيم أحمد ، **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة** ، **مرجع سابق** ، ص ص ١١٩-١٢٠.

- ✓ القدرة على التعاون مع المنفذين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر وعدم التعالي أو الشعور بالطبقية.
- ✓ التمتع بعقلية علمية وبأسلوب علمي في التفكير وبنظرة موضوعية للأشخاص والأمور.
- ✓ القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم في زمام زملائه ومرؤوسيه.
- ✓ الطلاقة في الحديث لأن عمله يتطلب منه أن يتصرف كمعلم ومدرس وقائد.
- ✓ إدارة الوقت بكفاءة.

٦- أدوار القائد التربوي

للقائد التربوي أدوار مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار،ويتضح ذلك فيما يلي:

أ- **إدراك الحاجة للتغيير:** فهو يدرك الحاجة للتغيير وهو قادر على إقناع الناس بحاجاتهم للتغيير؛(سواء من خلال جاذبيته الشخصية" Charisma" أم قدرته الإلهامية Inspirational Power) أنه قادر على استثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في سبب وجودهم .. إنه قادر على الرقى بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية لهم أو حتى حاجات الأمان.

ب- صياغة الرؤية والرسالة : إن القائد التربوي يحلم برؤية مستقبلية "Vision" ترتقي بالناس وبالمؤسسة وبالأحوال من حوله ..إنه يحلم بنقلة حضارية .. يحلم بالأشياء الصواب في الوقت الذي فيه الآخرون مشغولون بعمل ما يعملونه بطريقة صواب ، وإنه قادر على إقناع الآخرين برؤيته والتحاور معهم في هذه الرؤية حيث يتم أخذ مختلف أصحاب المصالح في الحسبان أو المجتمع بصفة عامة.

ج- اختيار نموذج التغيير ومساراته: إن القائد التربوي يختار نموذج التغيير المادي لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فاعليتها تحت ظروف معينة وتكون ملائمة للظروف التي يعيش فيها القائد .

د- تكوين الإستراتيجية الجديدة: لتحديد المسار الرئيس فإن القائد يهتم بتكوين الإستراتيجية الجديدة التي تأخذ في حسبانها الرؤية الجديدة والأحلام الجديدة من ناحية. والتحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة الذاتية ومواطن الضعف الذاتية.

وذكر "مطاوع"[1] أدوار متعددة للقائد التربوي، منها :

- التخطــيط للأهــداف التربويـــة القريبـــة المـــدى والبعيـــدة المدى،وللعملية التربوية.
- وضـع سياسـة تعليميـة مسـتعيناً فيهـا بمصـادر وسياسـات السلطات الأعلى، ومصادر أعضاء الجماعة.
- الأيديولوجيـة ، حيـث يكـون للقائـد أفكـار إبداعيـة، يـدعمها إطار عملي.
- الخبرة الإدارية المتوفرة لدى القائد ، والتي يستغلها وتظهر في سلوكه.
- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل، لتنفيذ السياسات والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية.
- الحكم والوساطة، يكون القائد حكماً ووسيطاً، فيما قد ينشب من صراعات وخلافات.
- تنسيق الأدوار ، وحسن توزيعها ، وتجنب صراع الأدوار.

٧- المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية:

أورد "الصـغير"[2] عـدداً مـن المهـارات اللازمـة للقيـادة التربوية ، **ويمكن حصرها فيما يلي:**

أ- المهـارات الذاتيـة : وتشمل بعض السمات والقدرات العقليـة والابتكار وضبط النفس.

١- إبراهيم عصمت مطاوع ، **مرجع سابق** ، ص ٧٦.
٢- أحمد حسين الصغير ، **مرجع سابق** ، ص ١٣٥.

ب- **المهارات الفنية:** وهى المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية وتكتسب هذه المهارات بالدراية والخبرة والتدريب .

ج- **المهارات الإنسانية الاجتماعية:** وتعنى قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم في خلق العمل الجماعي بينهم.

د- **المهارات الإدراكية التصورية:** وهى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمدرسة وعلاقات المدرسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه.

ولكي يستطيع القائد ممارسة هذه المهارة بكفاءة واقتدار لا بد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة الإدارية والتربوية بالمدرسة.

من العرض السابق يتضح أن القيادات التربوية في القطاع التعليمي يقع على عاتقها القيام بدور مهم وفعال ، وذلك لتحقيق النجاح المرغوب في المؤسسة التعليمية ، وصولاً للأهداف التربوية والتعليمية المنشودة. ويتوقف العطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما تتمع به القيادة فيها من وعى وإدراك فيما تقوم به.

وتعتبر الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية (العليا - الوسطى – التنفيذية) أحد المدخلات الرئيسة في النظام التعليمي، الذي لا يصلح حاله، ولا يستقيم أمره ، ولا يحقق أهدافه ، بدون توفر الكوادر القيادية المؤهلة ، والمؤمنة برسالة التعليم.إلا أن مشكلة النظم التعليمية المعاصرة تكمن في نقص العناصر القيادية المؤهلة المميزة بخصائص وسمات ومهارات القيادة الفعالة ، التي تمكنها من ممارسة مهامها وأداء أعمالها على الوجه الأكمل.

ثانياً : الإطار الفكري للحوكمة ويتضح من خلال ما يلي:

١- مفهوم الحوكمة Governance Concept

هناك خلط بين مصطلح الحكومة Government والحوكمة Governance ، حيث نجد أن مصطلح حوكمة استخدم كمرادف لمصطلح الحكومة لدى البعض والذي ينطوي على انعكاسات سلبية أو مغلوطة نحو ما يعنيه كل من المصطلحين من أبعاد على المستوى الحكومي والمجتمعي .

فعلى الرغم من أن مضمون المصطلح يعود إلى بدايات القرن التاسع عشر - على وجه التقريب ما بعد عام ١٨٣٢- حيث في ذلك الوقت تناولته نظرية (المشروع)* وبعض نظريات التنظيم والإدارة إلا انه لم يتحدد مضمونه على وجه الدقة- في لغته الأصلية وهي اللغة الإنجليزية إلا حديثاً منذ عقدين أو ثلاثة عقود من الزمن، وقد أدى ذلك إلى صعوبة ترجمته إلى اللغة العربية بمصطلح يعكس المضمون الحقيقي له، فترددت في الفقه

مصطلحات عدة منها "حوكمة" "أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة" "أسلوب ونظام إدارة وممارسة السلطة والإدارة" "الإدارة "الحاكمية المؤسسية" غير أن مصطلح الحوكمة يعتبر أكثر المصطلحات المستخدمة سواء في الفقه القانوني أم الفقه الاقتصادي.[١]، ومع انتشار ثقافة العولمة وشيوع مصطلحات مستحدثة في عالمنا اليوم ظهر مصطلح الحوكمة Governance ().

وتتفاوت مفاهيم الحوكمة بتفاوت وتعدد الجهات التي تناولتها بالتحليل ، وقد تصاعد الاهتمام بالموضوع منذ أن بادر البنك الدولي في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين بطرح المصطلح كمفهوم جديد يتجاوز حدود الحكومة إلى الأطر المؤسسية التي تدار شؤون المجتمع والسياسات العامة من خلالها، وقد ساهم في بلورة المفهوم المنظمات الدولية التي تدعم سياسات وبرامج التنمية وعلى رأسها منظمات الأمم المتحدة، وكذلك العديد من المنظمات الدولية والإقليمية الأخرى ، فضلاً عن المؤسسات الأكاديمية والأكاديميين ، ونتج عن هذا الزخم من الاجتهادات حصيلة وفيرة من المفاهيم والتعريفات

---

*- يرجع أصل هذه النظرية إلى القرن التاسع عشر عندما كانت المشروعات السائدة على شكل مشروعات فردية أو شركات تضامن تقوم بعمليات تجارية محدودة.

١- أحمد صقر عاشور ، **إصلاح حوكمة التنمية فى مصر** ، أبحاث مركز العقد الاجتماعى ، ٢٠١٠ ، ص ٢٥.

والمعالجات للحوكمة، وبرز مصطلح الحوكمة ليلخص ويختزل العديد من المفاهيم الجزئية المتعلقة بالأطر التي تصنع من خلالها السياسات والقواعد والضوابط الحاكمة للمعاملات الاقتصادية والأداء الاقتصادي والتنموي.(١)

مما سبق يتضح أن الحوكمة موجهة نحو تحقيق التنمية البشرية وليس النمو الاقتصادي فقط ، وبالتالي فإن الهدف الرئيس من تطوير المؤسسات والقواعد الحاكمة يجب أن يكون الارتقاء بحياة الأفراد.

وسوف تتناول الدراسة أبرز المعالجات الغربية والعربية لهذا المفهوم على النحو التالي :

أ- الحوكمة في الأدبيات الغربية :

ظهر مفهوم الحكم الجيد (Good Governance) في الأدبيات الغربية قبل انقضاء القرن العشرين من قبل المنظمات الدولية المانحة للقروض والمساعدات كصيغة موازية للمشروطة .

فحتى ذلك الحين كانت"المشروطة"(Conditionality) أساساً لإقراض الدول النامية من قبل هذه المنظمات المانحة كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي. وكانت المشروطة تتضمن فرض عدد من الشروط لقيام هذه الدول بحزمة من التغييرات –

١- عيد فالح العدواني ، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت ، **مجلة النهضة** ، العدد الرابع، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٤٣.

الاقتصادية بالأساس والسياسية في بعض الأحيان ، في هياكلها لتصبح أكثر رأسمالية اقتصادياً، وديمقراطية سياسياً أو ما عرف في ذلك الوقت ببرامج التكيف الهيكلي Structural (Adjustment Programs) وكانت النتيجة ظهور مفهوم(Good Governance).[1]

والحكم الجيد مفهوم قديم قدم التاريخ الإنساني وهو يشير إلى مجموعة مركبة من العمليات والهياكل العامة والخاصة على حد سواء ، والتي كانت تضمن استيعاب وتوفيق المصالح المتعارضة والتوصل إلى حلول توافقية،[2] فالمقصود بمفهوم الحكم هو مفهوم أوسع من الحكومة ، بل ويشملها في تفاعلاتها مع العناصر غير الحكومية في المجتمع وعلاقاتهما سوياً بالاقتصاد والسياسات العامة ، والحكم – بشكل عام – يعني مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القوة لصالح مجموعة معينة ، وبالتالي فإن الحكومة تتصرف لصالح الأفراد ، وعليها أن تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة متكافئة وفى إطار من الشفافية والمصداقية ، بل وتكون مسئولة أمامهم ، وهو ما يجعل أي حكم حكما جيداً.[3]

١-Nanda, Ved P. “ **The Good Governance**" Concept Revisited. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science ,٢٠٠٦,p٢٧١.

٢- Weiss, Thomas G. “**Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges**.” Third World Quarterly, Vol. (٢١), No. ٥ (Oct., ٢٠٠٠), p. ٧٩٦.

٣- البنك الدولى ، تقرير التنمية فى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، **الحكم الجيد لأجل التنمية فى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا** ، تحسين التضمينية والمساءلة ، ٢٠٠٣، ص ١٣٢.

http://www.worldbank.org/privatesector/ic/docs.١٥/٢/٢٠١٤

تعريفات المنظمات الدولية لمفهوم الحوكمة:

- البنك الدولي :

ربط البنك الدولي بين الإدارة الرشيدة لموارد الدولة وديمقراطية الحكم، حيث عرف البنك الدولي الحكم السيئ على أنه " شخصنه السلطة وعدم احترام حقوق الإنسان واستشراء الفساد ووجود حكومات غير منتخبة وغير ممثلة ". وعرف الحكم الجيد على أنه" الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة، **وجعل للحكم الجيد ثلاثة أبعاد** :[١]

- ✓ **الأول**: شكل النظام السياسي (الهياكل والمؤسسات)
- ✓ **الثاني**: إدارة العملية السياسية (اتخاذ القرارات من أجل استغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية فيها)
- ✓ **الثالث**: قدرة الحكومة على تخطيط وتنفيذ السياسات المناسبة .

- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة

يعرف البرنامج الإنمائي الحوكمة بأنها" نظام القيم والسياسات والمؤسسات التي يدير من خلالها المجتمع شئونه الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية ، وذلك من خلال التفاعل الداخلي والخارجي بين الدولة ، والمجتمع المدني ، والقطاع الخاص . وأهم ما يميز مفهوم الحوكمة لدى البرنامج الإنمائي

---

١ - البنك الدولى ، **مرجع سابق** ، ص ١٦٥.

للأمم المتحدة هو شموله وتعدد مستوياته واحتوائه على العوامل المؤسسية المختلفة والأطراف ذات العلاقة ، وكذلك يهدف إلى استخدام مضامين الحوكمة وصولاً إلى التنمية البشرية المستدامة.[١]

- المعهد الكندى للحوكمة

عرفت الحوكمة بأنها " العمليات والهياكل التي تستخدمها المؤسسات لتوجيه وإدارة عملياتها العامة وأنشطة برامجها"[٢]

مما سبق تتضح بعض الملاحظات على خريطة مفهوم الحوكمة في الكتابات الغربية منها ما يلي:[٣]

- تطور مفهوم الحكم الجيد على الصعيد الدولي ، غير أن عدم الاتفاق والتمايز – بين المنظورين الرئيسيين (البنك الدولي – البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة)، اللذان ينازعان تحليل المفهوم – يترك مساحات من عدم الاستقرار فيما يتعلق بطرق تطبيق المفهوم .

- **الطريقة الأولى :** وتعطى الأبعاد الاقتصادية الفنية الأولوية ولكن تترد في التعامل مع الأبعاد السياسية ويتبناه البنك الدولي.
- **الطريقة الثانية :** وتتناول الإنسان كغاية وكاداه للتنمية ويتبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة .

٢- UNDP. **Human Development Report** ٢٠٠٠. New York ,(٢٠٠٠).,p ٧٩.

٣- Plumptre, Tim & others , **Governance and Good Governance** : International & Aboriginal Perspectives , ٢٠٠٢, p ٣.

٤ - وزارة التنمية الإدارية ، بالتعاون مع برنامج الديقراطية وحقوق الإنسان ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، **أدبيات الحوكمة** ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٥.

وعلى الرغم من تعدد هذه الاختلافات إلا أنها تثرى المفهوم وتثير قلقاً علمياً مرغوباً حول كيفية تطبيقه والتعامل معه.

- هناك غموض حول ماهية الأبعاد الاقتصادية والسياسية المطلوب من الدول القيام بها لتحقيق الدرجة المرجوة للحوكمة

بدا أن إحدى المشكلات المنهجية في التعامل مع مفهوم الحكم الجيد تتمثل في التعارض بين الأبعاد العالمية وخصوصية السياق الذي يطبق فيه هذا المفهوم ، فالحكم الجيد في مجتمع ما يفترض أن يكون خلاصة أو محصلة لعملية توافق مجتمع يتحدد على إثرها ماهية جودة الحكم في ذلك المجتمع ، وليس محصلة أجندة خارجية وافدة.

ولقد بين تقرير البنك الدولي الصادر عام ١٩٨٩ عن: "التنمية في أفريقيا" ، أن مشكلة عدم تحقق التنمية في أفريقيا على الرغم من تقديم الكثير من المساعدات لدولها هو غياب العوامل المحفزة التي تدفع أبناء هذه المجتمعات لأن يصبحوا جزءاً من جهود التنمية بسبب الأسلوب الفوقي الذي تقدم من خلاله المساعدات (Top – Down Approach) والاعتماد على اقتباس وليس تطويع النماذج الغربية.[١]

ب-الحوكمة في الأدبيات العربية :

تصدر مفهوم الحوكمة قائمة الموضوعات البحثية التي شغلت بال المفكرين والباحثين العرب في السنوات الأخيرة ، فلقد

١- Nanda, **Op. Cit**, P. ٢٧٣

استحوذ المفهوم على اهتمام الباحثين العرب الذين تلقفوا المفهوم الذي طرحته المؤسسات الدولية في أدبياتها الصادرة باللغة الإنجليزية ، وقام الباحثون بدورهم في الترجمة العربية للمفهوم ، تاريخه وأسباب نشأته ، مؤشراته الإجرائية ، ملائمة تطبيقه في الحالات العربية، إمكانية القياس. إلى غير ذلك من القضايا محل البحث.(١)

وبصفة عامة يمكن تصنيف الكتابات العربية المعنية بدراسة مفهوم الحوكمة وفق تصنيفات عدة ، فيمكن تصنيف هذه الكتابات وفقاً للآتي :

الأول: تطورها التاريخي:

إذ مرت الكتابات بأكثر من مرحلة ، بداية من الاهتمام بترجمة المفهوم وتعريفه وتحديد مؤشراته ، مروراً بملائمة هذه المؤشرات للحالات العربية ، وتطبيقاتها على المستويين المحلى والقومي ، وصولا إلى البحث في طرق قياسه الموضوعية والذاتية على المستويين المكتبي والميداني.

الثاني: مصادر هذه الكتابات:

ما إذا كانت صادرة عن مؤسسات دولية كالبنك الدولي والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ، أو صادرة عن مؤسسات علمية عربية كالجامعات والمراكز البحثية .

١- وزارة التنمية الإدارية ، **مرجع سابق** ، ص٤٠.

الثالث: محور ما بعد التناول :

وينقسم إلى اقتصادي ، سياسي ، اجتماعي ، وإداري وعليه ، سيتم تصنيف كتابات الحوكمة تصنيفاً يأخذ في اعتباره التطور التاريخي لهذه الكتابات ومصدرها والبعد الذي ستتناوله منذ العقد الأخير من القرن العشرين وحتى نهاية العقد الأول من الألفية الثالثة كما يلي :

ترجمة مفهوم الحوكمة – التعريف والمؤشرات :

انصب التركيز الأساس للأدبيات العربية فى هذا المحور،على الموضوعات المتعلقة بترجمة المفهوم وتعريفه وتحديد سماته وخصائصه ، والبحث في نشأته وأسباب طرحه.

ويمكن في هذا السياق التمييز بين نوعين من الأدبيات :

النوع الأول : ويتمثل في الكتابات العربية الصادرة عن مؤسسات دولية، والتي كان أبرزها الوثيقة الصادرة عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، بعنوان إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة.[1]، وطرحت هذه الوثيقة مفهوم الحوكمة كمطلب أساسي لتحقيق التنمية البشرية، وتعرضت بشكل أساسي لتعريف المفهوم ، وعرفته بأنه :" ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لتسيير شؤون بلد ما

١ - البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة ، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة** ، وثيقة للسياسات العامة ، يناير ، ١٩٩٧ ، ص ١٣.

علـى كافـة المسـتويات ويشـمل ذلـك الآليـات والعمليـات والمؤسسات التي يقوم من خلالها المواطنون والجماعات بـالتعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية ، والوفاء بالتزاماتهم ، وتسوية خلافاتهم".

وأشارت الوثيقة إلى أن المفهوم يتسم بسمات عديدة أهمها: الشفافية والمشاركة والمساءلة، كما أنه يتسم بالفاعلية والكفاءة والإنصاف والاستجابة، ويعزز سيادة القانون، ويكفل وضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس من توافق الآراء في المجتمع ، ويمتلك فيه القادة والجمهور رؤية إستراتيجية طويلة الأجل بشأن التنمية البشرية المستدامة . ومثلت هذه الوثيقة مصدراً أساسياً للإطار المفاهيم لكتابات الحوكمة الأكاديمية العربية .

ولقد أشارت الكتابات العربية التي نشرت ضمن أعمال البنك الدولي إلى مفهوم الحوكمة على أنها " الطريقة التي تباشر بها السلطة إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية " ، ويثير هذا المفهوم أهمية قواعد السلوك وشكل المؤسسات ، وأساليب العمل المرعية بما تتضمنه من حوافز للسلوك.(١)

وأشارت "الإسكواش " لمفهوم الحوكمة على أنها :"ممارسة السلطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية

---

١ - عيد فالح العدوانى ، **مرجع سابق** ، ص ٥١.

لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات ، ويتكون الحكم من الآليات والعمليات، والمؤسسات التي يؤدى من خلالها التفاعل بين الدولة ومختلف الجهات الفاعلة إلى اتخاذ إجراءات يمكن وصفها بأنها مستدامة ومنصفة".[1]

كما أشارت بعض الكتابات الأخرى إلى مفهوم الحوكمة باعتباره منظومة متكاملة مكونة من مجموعة من المبادئ والمفاهيم المترابطة ، فالمفهوم يتضمن مجموعة علاقات بين الحكومة والمواطنين سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات سياسية واجتماعية واقتصادية ، كما تناول المفهوم فاعلية المؤسسات والقيم التي تحتويها المؤسسات مثل المساءلة والرقابة والنزاهة.[2]

وفى هذا الصدد حاولت المرحلة الأولى من الدراسات تناولت المفهوم إدارياً وذلك بربطه بالنشاطات الخاصة بالمنظمات التي تخضع لمساءلة مجالس الإدارة ، وتكون هذه المنظمات إما منظمات مملوكة لأفراد أو يديرها أفراد أو لمنظمات أعمال أو مملوكة للقطاع العام مثل المستشفيات أو المدارس أو المنظمات الحكومية والهيئات ، وكانت الدعوة لتطبيق هذا المفهوم من خلال تحديد واضح لدور مجالس الإدارة وعلاقة هذه المجالس مع الإدارة من حيث اتخاذ القرارات والمساءلة للمستفيدين.

---

٢ - الإسكوا ، **الحكم السليم** ، القاهرة ، الإدارة الكلية فى منطقة الإسكوا ، ٢٠٠٣ ، ص .٣٤

٣ - ماجد شوقى ، حوكمة الشركات سهلة المنال للأسواق المتقدمة وصعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة ، **مجلة الإصلاح الاقتصادى** ، العدد السابع ، ٢٠٠٢ ، ص .١٦٥

النوع الثاني : ويتمثل في الكتابات الصادرة عن جهات بحثية عربية ، وقد تبنت كثير من هذه الكتابات إطارها المفاهيم من الوثيقة الصادرة عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ، ولكن اختلفت عنها في الاهتمام بالبحث في الترجمة العربية للمفهوم ، والبحث في أسباب طرحه.

وبصفة عامة شملت الكتابات العربية العناصر الآتية :

ترجمة المفهوم : ترجم المفهوم إلى أكثر من ترجمة منها : إدارة الحكم، أسلوب الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع ، الإدارة الرشيدة للحكم، حسن الحكم، الحاكمية ، الحكمانية ، الحوكمة، الحكم الشراك، الحكم الرشيد ، الحكم الصالح ، الحكم الجيد ، الحكم الموسع .

تبنى المفهوم اسمياً : بدأت واستمرت الكثير من الكتابات العربية حتى الآن في تبنى التعريف الذي طرحته المؤسسات الدولية لمفهوم الحوكمة، ثم أخذ البعض فى بلورة مفاهيم اسمية خاصة بها.

مؤشرات المفهوم : اتفقت كثير من الكتابات العربية على بعض مؤشرات الحوكمة وهى نفس السمات الأساسية التي وردت في الكتابات الغربية وهى" سيادة القانون، الشفافية، المحاسبية، الاستجابة، الرؤية الإستراتيجية ، المساءلة ".

ثم إعطاء بعض الأدبيات الأولوية لمؤشر على آخر من مؤشرات الحوكمة. كالتركيز على الشفافية(١)، أو المساءلة(٢)، أو كليهما معاً(٣)،أو التركيز على اللامركزية وعلاقتها بالحكم الرشيد والتنمية(٤)، وتحسين الأداء المؤسسي.(٥)

وتوجد مؤشرات أخرى ذكرتها دراسات وأغفلتها أخرى وهى " الراشدة في اتخاذ القرارات ، الرؤية الإستراتيجية ، الكفاءة والفاعلية.

- المفهوم على المستوى المؤسسي **:** تم تناول مفهوم الحوكمة في هذه المرحلة من منظور مؤسسي مستخدمة المداخل المختلفة سواء السياسية ، أم الاقتصادية أم الإدارية ، وأكدت هذه المرحلة من الدراسات على مرونة المفهوم وإمكانية تطبيقه على كافة المستويات.(٦)

---

١ - مصطفى محمد العميان ، موسى أحمد السعودى ، مدى توافر خصائص الحاكمية وأثرها فى الشفافية الإدارية لدى العاملين فى المؤسسات المالية الأردنية – دراسة ميدانية ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، مجلد (٣٢) ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٨، ص ٣٢٨.

٢ - باسم حوامدة ، جرادات محمد ، درجة تطبيق المساءلة الإدارية فى المدارس الحكومية فى محافظة جرش ، **مجلة كلية التربية** ، العدد (٥٨) ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٥، ص ٢٣٤.

٣ - فارس بن علوش السبيعى ، دور الشفافية والمساءلة فى الحد من الفساد الإدارى فى القطاعات الحكومية ، **رسالة دكتوراه** ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٠، ص ٨٩.

٤ - معهد التخطيط القومى ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائى ، **اختيار اللامركزية من أجل الحكم الرشيد** ، تقرير التنمية البشرية ، مصر ، ٢٠٠٤، ص ٥٦.

٥- عيد فالح العدوانى ، **مرجع سابق**، ص٨٦ .

٦ - نبيل عبدالفتاح وآخرون ، **المنظمات الأهلية العربية والمحكومية : قضايا وإشكاليات وحالات** ، القاهرة ، مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية ، ٢٠٠٤، ص ٥٥.

كما اهتمت بعض الدراسات بمفهوم الحوكمة بأبعاده بالوصف والتحليل وذلك بالإشارة إلى حتمية المشاركة الفعالة أو المؤثرة في رسم السياسات والإستراتيجيات والتوجهات المستقبلية .

وقد تمت الإشارة إلى أن الموضوعية والمسؤولية والحرية والديمقراطية في المشاركة تُعد أموراً جوهرية لنجاح الحوكمة.(١)

كما رأت دراسات أخرى(٢)، أن مفهوم الحوكمة يشير إلى المشاركة الفعالة والمنظمة للكوادر المختلفة بدءاً من القاعدة العريضة إلى قمة الهرم التنظيمى لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها على كافة المستويات التنظيمية (الحكومى – الأهلي – القطاع الخاص).وتتطلب هذه المشاركة توافر الرؤية الإستراتيجية(القيادة ، العاملين ، المانحين، المستفيدين) وتمكين العاملين بعد التأكد من مواءمة قدراتهم للأداء بفاعلية ، وأن يتسم الأداء بشفافية وتفهم تام للمساءلة مع توافر مناخ صحي يستجيب لممارسة هذه المفاهيم داخل التنظيم وخارجه من خلال الأطر القانونية لمنح الشرعية وتوضيح العلاقات والمسؤوليات مع تدعيم المساندة والتأييد.

---

٧ - زهير عبد الكريم الكايد ، **الحكمانية - قضايا وتطبيقات** ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٣، ص .١٢٧

١ - راندا الزغبي ، إدارة الحكم الموسع فى المنظمات غير الحكومية المصرية مع دراسة تطبيقية على بعض الجمعيات الأهلية بجمهورية مصر العربية ، **رسالة دكتوراه،** كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ٣٤.

ولـم تغفـل بعـض الدراسـات المفسـرة لمفهـوم الحوكمـة المنظور الاقتصادي وخاصة بالنسبة لحوكمة الشركات، والشفافية في المجال المصرفي،[1] حيث أشارت هذه الدراسات،[2] إلى تزايد أهمية الحوكمة والذي يأتي كنتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحـول فـي نظمهـا الاقتصـادية والاعتمـاد بدرجـة كبيـرة علـى الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

الحوكمة على المستوى المحلي – اللامركزية**:**أكدت المؤسسات الدولية في أدبياتها الصادرة باللغة العربية على أهمية اللامركزية فـي الحكـم ، وقـام البرنـامج الإنمـائي للأمـم المتحـدة بوضـع اللامركزية كمجال ذي أولوية في برامج إدارة الحكم وتعزيز الحكم الرشيد في الدول النامية[3]، وأوضح في إحدى وثائقه الصادرة باللغة العربية أن إضفاء اللامركزية على الحكم والانتقال من المستوى الوطني إلى الأقاليم والمجتمعات المحلية أمر من شأنه تمكين الناس على المشاركة بشكل مباشر في عمليات الحكم مما يساعد على تصميم برامج إنمائية تلبى احتياجات المجتمعات المحلية .

---

٢ - البنك الأهلي المصري ، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة فى الشركات : حوكمة الشركات** ، القاهرة ، المجلة الاقتصادية ، العدد الثاني ، المجلد السادس والخمسون ، ٢٠٠٣، ص ١٨٦.

٣ - محمد حسن يوسف ، **محددات الحوكمة ومعاييرها** ، القاهرة ، بنك الاستثمار القومي ، ٢٠٠٧، ص ٤٣.

٤ - البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ، **مرجع سابق** ، ص ٧٦.

وقد أفرد معهد التخطيط القومي ، بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، التقرير الثامن من سلسلة تقارير التنمية البشرية في مصر لقضية اللامركزية، وتعرض فيه بشكل أساس لمزايا ومخاطر ومعوقات تطبيق اللامركزية، وأفرد فصلاً للامركزية الإدارية، وفصلاً للمساءلة في الإدارة المحلية، وفصلاً عن اللامركزية في قطاع التعليم.(١)

مما سبق يلاحظ على خريطة المفهوم في الكتابات العربية ارتباطها بالقضايا المطروحة في كثير منها بالقضايا المطروحة في الأدبيات الغربية أو الأدبيات العربية الصادرة عن مؤسسات دولية.

٢- مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

تُعد الحوكمة المؤسسية مدخلاً تطويرياً ظهر في الآونة الأخيرة في مجال التعليم، حيث يساعد في تطوير المؤسسات التعليمية، وتحسين أدائها، وصاحب ذلك ما يعرف بمجالس حوكمة المؤسسات التعليمية على مستوى التعليم العام ، والجامعات ، وتختص بوضع وتطوير معايير لمراقبة العملية التعليمية ، وتطوير معايير الأداء في العملية التعليمية ، ومراقبة تقدم الطلاب في عملية التعليم.(٢)

١- معهد التخطيط القومي ، **مرجع سابق**، ص ١١٤ .

٢- رضا إبراهيم المليجى ، **نحو تعليم متميز فى القرن الحادي والعشرين : رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية** ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١١، ص ٣٤٠.

ولقد استندت "الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر"[١] على مجموعة من المبادئ منها، بناء حوكمة رشيدة Good Governance تستند على المشاركة المجتمعية الفعالة، وانخراط المجتمع المدني في جميع القرارات واتخاذها على مستوى المدرسة فيتم اتخاذ القرار بشكل جماعي وليس بشكل فردى من قبل مدير المدرسة، أو بشكل مركزي من قبل وزارة التربية والتعليم أو مديريات التربية والتعليم أو الإدارات التابعة لها.

وتتطلب الحوكمة الرشيدة إلى جانب المشاركة المجتمعية الفاعلة ، قيادة متميزة ، وقواعد واضحة للمتابعة والتقويم.

وتعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة المؤسسية في التعليم ، وقد اختلفت هذه التعريفات نظراً لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات ، **وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات :**

- الحوكمة هي إشراك كل من الإدارة المدرسية ومجلس الأمناء - فى ظل اللوائح والقوانين المنظمة للعمل فى إصدار قرار رشيد قرار حكيم يخدم العملية التعليمية.[٢]
- كذلك يقصد بها مجموعة الآليات ، والإجراءات ، والقوانين، ، والنظم ، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق العدالة ، والشفافية ، والمحاسبة ، وتهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المدرسة ، فيما

٣- وزارة التربية والتعليم ، **الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر** (٢٠٠٧/ ٢٠٠٨- ٢٠١١/ ٢٠١٢) ، ص ١٣٢.

١- وزارة التربية والتعليم، دور مجلس الأمناء في اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية،مرجع سابق، ص١٥.

يتعلق باستغلال الموارد المتاحة لديها ، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوى المصلحة، وللمجتمع ككل.[١]

❖ كذلك تعنى الحوكمة مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المدرسة.[٢]

ويمكن توضيح الحوكمة في صورة مثلث له ثلاثة أضلاع.. تقع الحوكمة داخل هذا المثلث.. وفى الضلع الأيمن منه إدارة مدرسية متميزة .. وفى الضلع الأيسر مجلس الأمناء .. وتمثل قاعدة هذا المثلث اللوائح والقوانين المنظمة.

وإذا ما أريد تطبيق ذلك عل المدارس فإن الحوكمة تقتضي على أن يُشكل لكل مدرسة مجلس أمناء يتم اختيار أعضائه وفق آلية تضمن الحيادية والتجرد والموضوعية ويجب أن يتيح النظام الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للتنافس على الوظائف المدرسية القيادية استنادا إلى إنجازاتهم أمام جهة مستقلة بعيدا عن تضارب المصالح بجانب وجود مقاعد بتلك المجالس لطلبة منتخبين ممن لهم المشاركات والتفوق العلمي.

وقد أكد التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع الصادر عن "اليونسكو" أن المدارس تحتل موقع الصدارة في المساعي

٢- John T.James , **Changes in Funding and Governanse of Catholic Elementary Education in the United States** , British Journal of Religious Education , Vol , (٢٩) , No,(٣), ٢٠٠٧,p ٢٨٧.

٣- Michella Howarth ,Et.al, **Centralization and Reseach Governance : Does it Work?** Journal Compilation, Vol,(١٠),No,(٣), ٢٠٠٧, PP٣٦٣.

الراميـة إلـى تـوفير تعلـيم جيـد لجميـع الطـلاب ، كمـا أنهـا تندرج في صـميم النقاشـات عـن الحوكمـة فـي مجـال التعليم والتـي باتت فيها كلمـات " الاختيـار" و " التنـافس" و" المشـاركة" تعـاير شائعة التداول، وتكمـن خلـف هـذه التعبيـر تسـاؤلات أساسـية بشـأن دور الحكومـــات، والإبـــاء ، والمجتمعـــات المحليـــة، ومـــزودي الخدمات من القطـاع الخاص ، في إدارة المدارس وتمويلها.[1]

ويركز هذا التقرير علـى ثلاث اتجاهـات رئيسـة فـي إصـلاح الحوكمة على الصعيد المدرسي .

ويتمثل الاتجاه الأول في أسلوب الإدارة على مستوى المدارس، الذي يطمح إلى دمج التعليم في صميم النسيج الاجتماعي للمجتمعات المحلية. ويركز الاتجاه الثاني في الإصلاح على الاختيار والتنافس ، فيُعتبر توسيع إمكانية اختيار الآباء للمدارس وسيلة مهمة للارتقاء بالمستويات العامة ، فضلاً عن إسهام التنافس في خلق حوافز قوية لتحسين الأداء .أما الاتجاه الثالث فيقع خارج نطاق التعليم الحكومي ، فقد شهدت المدارس الخاصة المنخفضة الرسوم انتشاراً سريعاً في بعض البلدان.

مما سبق يمكن تعريف الحوكمة في التعليم بأنها إستراتيجية شـاملة ترسم هيكـل عمـل المؤسسـات التعليميـة فـي إطـار اسـتخدام نظام أخلاقي وإداري وعلمي رشيد يؤهل خريجي هذه المؤسسـات إلي الاعتراف بمؤهلاتهم وإتاحة فرصة عمل

١ـ منشورات اليونسكو ، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع ، **أهميـة الحوكمـة فـي تحقيـق المساواة في التعليم**، ٢٠٠٩، ص ١٥.

مناسبة لهم و ملاحقة التطور العالمي ويسعي لتحويل هذه المؤسسات للتميز والجودة ويحقق التطور والتنمية المستدامة في مجتمعاتنا العربية و الإسلامية.

والسؤال الذي يطرح نفسه في الوقت الحاضر هو لماذا "الحوكمة" ألا يوجد لدينا نظم علمية وإدارية ورقابية وأخلاقية كافية لإنجاح التعليم في بلادنا؟ وما الذي ستضيفه الحوكمة ؟ وما أهميتها؟

إن النظام التربوي والتعليمي لأي دولةٍ يُعد ركيزةً أساسيةً في سباق التقدم ومواجهة تحديات المستقبل ، وإن الاحتياج لتطبيق الحوكمة على قطاع التعليم أصبح ضرورة ملحة وذلك لوجود عديد من التحديات فرضت نفسها على قطاع التعليم وهى :

٣- مبررات تطبيق الحوكمة في التعليم ومن هذه المبررات ما يلي :

أ- العولمة

يقصد بالعولمة "إزالة الحدود الاقتصادية والعلمية والمعرفية بين الدول"[١]، وهى اتجاه فكرى جديد يستهدف تحقيق حرية التجارة، وفتح الحدود والأسواق، وانتقال الاستثمارات وتقليص دور الدولة، وتخفيض الإنفاق الحكومي والأجور والمساعدات الاجتماعية.

١- بثينة حسين عمارة ،**العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصري**، القاهرة ، دار الأمين للطباعة والنشر، ٢٠٠٠، ص ٢١.

وتعتبر العولمة التحدي الأكبر على الإطلاق ، إذ إنه تحد يستهدف الشخصية القومية في الصميم ، حيث " تؤسس العولمة على الثقافة الإنسانية ، التي هي – واقعياً- الثقافة الأمريكية ، بما تحمله من غزو فكرى وثقافي أمريكي، يسعى لطمس الهويات الثقافية المحلية.، مما حول العولمة التي نعيش –في ظلها– في هذا الزمان– لإلى كابوس يهدد الحضارة الإنسانية كلها.[١]

إن الوظيفة الأساسية للإدارة التعليمية، هي المحافظة على هوية الأمة، وعلى صحتها وسلامتها، وعلى قدرتها على تحقيق التقدم، و"من النادر أن يتمكن نظام إداري من أن يقتبس تنظيماً بأكمله من حضارة أخرى مختلفة .. فلو أن تنظيماً إدارياً صادف نجاحاً في مجتمع ما، في وقت ما، فإن هذا لا يعنى أنه سوف يصادف النجاح نفسه إذا انتزعناه لنغرسه في بيئة أخرى ".[٢]

وتتمثل التحديات المتعلقة بإدارة المدرسة الثانوية العامة في ظل العولمة فيما يلي:

- إنشاء نظم لإدارة الأزمات والكوارث Crisis Management ودعم اتخاذ القرار التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة.[٣]

١- أحمد إسماعيل حجي ، **تطوير التعليم فى زمن التحديات ، الأزمة وتطلعات المستقبل** ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٤، ص .٣

٢- عبد الغنى عبود ، **التربية المقارنة فى بدايات القرن ، الأيديولوجيا والتربية والألفية الثالثة** ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ٢٠٠٤، ص ٢٩٩.

٣- محمد محمد الهادي: تجديد وتحديث التعليم، **المؤتمر العلمى الثالث التعليم وتحديات القرن الحادى والعشرين** ، المنعقد فى الفترة من ٢٩ – ٣٠ إبريل ،القاهرة ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، المجلد الأول، إبريل ١٩٩٥، ص.١٥٧

- تغير الهيكل الإداري من الشكل الهرمي المعتاد بوجود قاعدة عريضة، يتمتع العاملون فيها بقدر من المهارة ، إلى هيكل يتمتع العاملون فيه بقدر من المهارة والقدرة على الإلمام بالمهام المختلفة.
- تطوير نظم إدارة المعلومات المتقدمة المبنية على الكمبيوتر، حيث تساعد في إمداد العاملين بالمعلومات الحديثة والصحيحة والموثوق فيها بدقة وسرعة عالية للإسهام في تحسين الأداء وترشيد اتخاذ القرارات.
- الاتجاه لمزيد من اللامركزية وتوزيع المسئوليات.

ب- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية:

يشهد القرن الحادي والعشرين" ثورة معلوماتية وتكنولوجية كبيرة، وطفرات هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقد أدى هذا التقدم في مجال الاتصالات إلى سرعة عملية الاتصال، والحصول على المعلومات وهذا يسهل عملية التواصل بين الأفراد.(١)

وتمثل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية تحدياً يواجه النظام التعليمي وإدارته بصفة عامة وإدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة، للارتقاء به وبجودته وتطوير إدارته وزيادة مستوى مخرجاته، والتي تتمثل في إعداد الأفراد القادرين على

١- Angela Little ,**Development Studies And Comparative Education Context**, Content, Comparison and Contributers, Comparative Education, vol.(٣٦), No(٣), ٢٠٠٠, p.٢٩٢.

مواجهة متطلبات المجتمع وما به من تحديات، ولذا فهناك اتفاق عام حول الحاجة إلى ضرورة إعادة التفكير بصورة أساسية في دور ومكانة التعليم الثانوي كجزء من إعادة هندسة النظم التعليمية، لأن معظم الدول تدرك أن الأولوية للتعليم الثانوي، ليس فقط كحلقة لا غنى عنها في النظام التعليمي ككل، ولكن لأهميته عند الشباب أيضاً.[١]

فالثورة التكنولوجية والمعلوماتية سوف تلقى بظلالها وتأثيراتها على إدارة المدرسة الثانوية العامة ، حيث ، تكون مطالبة بأن تتعامل مع انتشار الوسائط المعلوماتية، وأن تقوم بتغيير المحتوى التعليمي بما يتفق والمهارات المطلوبة في ظل احتياجات العمل بتكنولوجيا الاتصالات ومستويات المعرفة الجديدة لعصر المعلومات.[٢]

وتفرض هذه الثورة العديد من المتطلبات لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العام في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية ، **منها ما يلى:**[٣]

- الاهتمام بإدخال تقنيات العلم والتكنولوجيا في مهام الإدارة المدرسية لتستطيع مواجهة التحديات.

٢- روبرت ماكلين، نظرة عامة التعليم الثانوي عند مفترق الطرق، **مجلة مستقبليات**، المجلد ٣١، العدد ١١٧،القاهرة ، مركز مطبوعات اليونسكو، مارس ٢٠٠١، ص ص٤٥-٤٦.

٢- خالد قدري إبراهيم، رؤية مستقبلية لبنية التعليم الثانوي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، **مجلة التربية والتعليم**، المجلد الخامس، العدد ١٢، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، إبريل ١٩٩٨ ، ص.٥٤

٢- نادية محمد عبدالمنعم ، تطوير التعليم الثانوى العام فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، **مجلة التربية والتعليم** ، المجلد الخامس ، العدد ١٢ ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية ، ابريل١٩٩٨ ، ص .١٢٩

- ضرورة إحداث تغيرات أساسية في الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي فيما يتعلق بالأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية والتحرر من النظم والإجراءات الجامدة.
- جعل المدرسة الوحدة الأساسية المسئولة عن التطوير وإدارته ومنحها صلاحية الإدارة الذاتية.
- تحول إدارة المدرسة الثانوية العامة من الاعتماد على الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية المعتمدة على المعالجات الدقيقة.

ج- اللامركزية في إدارة نظم التعليم

ظهرت في الآونة الأخيرة، رغبة جادة لتطوير الإدارة التعليمية، والارتفاع بمستوى أدائها، والحاجة إلى تطبيق ممارسات وتطبيقات إدارية جديدة مثل " التركيز على النواتج بدلا من المدخلات[1]، والإدارة الحسنة، والإدارة المتميزة، والإدارة المشتركة وغيرها من الممارسات والإصلاحات الجديدة، التي لا ينجح تطبيقها مع المركزية والبيروقراطية.

لذلك دعت الحاجة إلى التوجه نحو اللامركزية، التي تساعد على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بواسطة معايير جغرافية، والاستقلالية المحلية التي يتبعها التطور والتجديد[2]، وذلك يعتبر مناخ جيد للتجارب الإدارية والممارسات والتطبيقات الجديدة.

٣- عاصم أحمد حسين محمد ، متطلبات تطبيق اللامركزية في إدارة نظام التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة ، **رسالة ماجستير**، كلية التربية ، جامعة بنى سويف، ٢٠٠٨، ص ٣١.

١- عرفات عبد العزيز سليمان، وبيومي محمد ضحاوي ، **الإدارة التربوية الحديثة**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨، ص.٢٣١

ويعرف "عبود" المركزية بأن يدير التعليم في كل منطقة محلية، السلطات المحلية التي ينتخبها الشعب، دون أن تتدخل الدولة، أو أية سلطة مركزية، في أمر من أمور التعليم، أوهى نقل توجيه شئون التعليم من الأجهزة القومية إلى الأجهزة المحلية في إطار نظام إدارة شعبية.[١]

لذلك أصبحت هناك حاجة ماسة إلى اللامركزية، التي تعمل على مشاركة جهات عديدة من المجتمع في إدارة العملية التعليمية، وتحترم أراء كل العاملين والطلاب كل في موقعة، وهو ما يعود بالنفع على تفهم وممارسة مبادئ الحكم الجيد.

د- الزيادة السكانية:

تعتبر المشكلة السكانية من أبرز المشكلات التي تواجه المجتمع المصري، خصوصاً وان موارد الدولة لا تكفى لتقديم الخدمات التعليمية التي تتمشى مع نوعية الإنسان في العصر الحالي والقائمة على الإبداع والابتكار،والتي تتمشى مع النظام العالمي الجديد، حيث إن هناك العديد من الآثار السلبية التي تعانى منها العملية التعليمية نتيجة الزيادة السكانية ومنها "عدم القدرة على الاستيعاب الكامل من الطلاب في سن المدارس، وتكدس الفصول، وتعدد الفترات".[٢]

---

٢ - عبد الغنى عبود، **إدارة التربية فى عالم متغير**،القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠، ص٦٨.

٢- جمهورية مصر العربية، مجلس الشورى ، **التقرير النهائى للجنة المشتركة، لجنة الصحة والسكان والبيئة**، فبراير ٢٠٠١، ص ٣٠.

ولكي تستطيع إدارة المدرسة الثانوية العامة مواجهة زيادة عدد الطلاب وكيفية استيعابهم وتحقيق الجودة في العملية التعليمية، يقع على الإدارة المدرسية مسئولية تحقيق ذلك من خلال ما يلي:[١]

- تعمل إدارة المدرسة الثانوية على وضع كل فرد في المكان المناسب للعمل من أجل التطوير، حيث إنه مسئولية كل فرد وأن كل فرد جزء من الفريق التعليمي.
- تركز السياسة التعليمية على الإدارة المبنية على المدرسة كوحدة تنظيمية مستقلة وتعد المدرسة فيها مسئولة عن اتخاذ القرارات لإعادة هيكلة المدرسة وتحسين تسييرها.
- تطبيق معايير الجودة التعليمية في المدارس الثانوية ومنها استيعاب أكبر قدر من الطلاب الذين يبلغون هذه المرحلة التعليمية.
- ينبغي على إدارة المدرسة الثانوية العامة السماح للطلاب بالمشاركة في الإدارة وتطبيق الجودة التعليمية.

هـ - تطبيق الجودة

يرى " أحمد إبراهيم أحمد "[٢] ، تدنى المستوى الإداري في المدارس، وظهور بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية الأمر الذي يمثل عائقاً كبيراً في سبيل أي

١- خالد قدري إبراهيم ، **مرجع سابق**، ص ص٦٩-٧٠.
٢- أحمد إبراهيم أحمد ، **الجودة الشاملة فى الإدارة التعليمية والمدرسية** ، مصر ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٢ ، ص ١٣.

تطوير تعليمي. فالمدارس في مجتمعنا مازالت تقوم بالعمل الآلـي الروتينـي ، متمسـكة بـالكثير مـن الممارسـات العقيمـة والتقليدية. ومن ناحية أخرى أصبحت الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست فقط متابعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها ، ولكن عليها ، فضلاً عن ذلك ، المبادرة بالتطوير وصنع التغيير.[1]

فالنظام الإداري أصبح يواجه عقبات شديدة تحول دون جودته مما يترتب عليه مخرجات تتصف بغياب الجودة ، الأمر الذي يجعل النظام في حاجة مستمرة إلى التجديد والتجويد والتطوير على نحو يتصف بالشمول والتكامل.

وتتمثل التحديات المتعلقة بإدارة المدرسة الثانوية العامة في تطبيق الجودة فيما يلي:[2]

- الإدارات العليا غير حريصة على تطبيق الجودة .
- معايير اختيار القيادات التربوية غير واضحة.
- لا توجد سياسة واضحة في مؤسسات التعليم لتحقيق وتطبيق معايير الجودة والاعتماد.
- ندرة نشر الوعي بين جميع العاملين بالمدارس بضرورة تطبيق معايير الاعتماد.

١- عادل سلامة ، حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية ، **مجلة كلية التربية** ، العدد ٢٤، الجزء الثاني ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٦٣.

٢- أحمد محمد سيد أحمد الشناوى ، هالة فوزى محمد عيد ، تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعى بمصر (تصور مقترح) ، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد ٦٧ ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٠ ، ص .٢٦١

- المدارس تفتقر إلى الإداريين الكفء اللازمين لرفع مستوى الأداء المدرسي.
- ضعف الاستعداد الشخصي والقيادي لدى بعض القيادات .
- سوء اختيار القيادات الإدارية بسبب الارتباط بالأقدمين في الترقيات وإغفال العناصر الأخرى .

علاوة على ذلك نرى أن بعض القيادات الإدارية في المدارس ينقصها المهارات اللازمة لإدارة التغيير، فأغلب هذه القيادات بين سن الخمسين والستين، ولا يرغبون في إحداث نوع من التغيير في المهام الموكلة إليهم بحكم مناصبهم، فثقافة الجودة التي تنتشر وتسود حولهم لا تجد في واقع الأمر صدى ملموس في فكر هذه القيادات، بل توقعات من التغيير يشوبها الحذر في تحقيق الأهداف التي تنشدها عمليات التغيير تلك.

٤ـ أهمية الحوكمة

يمكن بلورة أهمية الحوكمة بما يأتي :

- تمثل منظومة معايير وممارسات معاصرة لاستثمار الموارد المتاحة للمدرسة بكفاءة وفاعلية عاكسة حالة تقدم الإدارة وتطويرها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات أصحاب المصالح وتستعمل الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة بشفافية.(١)

١-Jackson,A, **Enabling and Maintaining Partnerships in Education – the Role of Parents in School Governance**, Paper presented at the Scottish School Board Association , Conference ٢٠٠٠, Parents in Education Around the World , Glasgow , ٢٠٠٠ , p ١٧٨.

- تقلل حالات الصراع كافة في المدرسة وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح ، عن طريق زيادة فاعلية المساءلة والرقابة والتحفيز ، بشكل يسهم في استثمار رأس المال الفكري المتاح ، وزيادة مساحة الإبداع التي تؤدى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- تمكين المدرسة من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعليم العالمي .
- الفصل بين الملكية والإدارة المؤسسية .
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف .
- عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين ومهام مجلس إدارة المؤسسة .
- متابعة الأداء ، والمراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المدرسة .

كذلك يحقق مدخل الحوكمة ما يلي :[١]

أ- على المستوى الإداري والمؤسسي

- انتشار روح العمل كفريق.
- تطوير مستوى الإفصاح بما يخدم ذوى المصالح.
- خطوط واضحة للسطة والمسؤولية .
- العمل بفكر أخلاقي منضبط يسهم في نجاح العمل.

١- وزارة التربية والتعليم ، دور مجلس الأمناء فى اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية ، **مرجع سابق** ، ص ٢٣.

- إدارة أفضل للموارد المتاحة.
- أقصى درجة ممكنة من مشاركة أصحاب المصلحة الأساسيين في عمليات صنع القرارات ورسم السياسات العامة للمدرسة.
- مساحة أكبر من الشفافية في التعامل .
- إتاحة الفرصة داخل المدرسة لحرية الرأي وتكوين وجهات نظر مختلفة

ب- على المستوى الاجتماعي :

- رفاهية المجتمع.
- ممارسة الديمقراطية على أسس صحيحة مما يتيح الفرصة لأكبر عدد من أولياء الأمور في المشاركة.
- توزيع المسئوليات والسلطات وتعريف حدودها مما يؤدى إلى تقوية الاتصال الفعال وتوفير جو من الثقة.

وتتمثل أهمية الحوكمة في تحقيق الاستقرار والمصداقية للمؤسسة التعليمية ، والتأكيد على جودة الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي ، وتدعيم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة التعليمية ، وتحقيق النزاهة والشفافية المؤسسية ، وتحقيق التواصل الفعال مع المعنيين بفعاليات العمل التعليمي ، ودعم الشراكة المجتمعية في إدارة وتطوير المؤسسات التعليمية ، والعمل الإداري بها.

٥- أهداف الحوكمة :

تعتبر الحوكمة أداة جيدة تُمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء المدرسة بأسلوب علمي وعملي ، وتؤدى إلى تحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة ، وتوفير أداة جيدة للحكم على أداء مجلس إدارة المدرسة ، **وهناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها من أهمها ما يلي** :(١)

- تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة .
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع.
- تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية.(٢)
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية فى المؤسسة التعليمية.
- المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.
- توفير الإرشادات للمؤسسة التعليمية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

١- Fabric and Alexander, **Op. Cit**,p.١٨٩.

٢- رضا إبراهيم المليجى ، **مرجع سابق** ، ص .٣٤٨

كما تهدف الحوكمة إلى تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية ، وتحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة معدل النمو الأكاديمي والمهني لديهم ، وفرض الرقابة الفعالة على المؤسسات التعليمية ، وتدعيم النزاهة والكفاءة في النواحي المالية والإدارية والعلمية ، وتدعيم الاستقلالية المؤسسية ، وتعميق الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها فيما يتعلق بجودة العملية التعليمية ، وكذلك تقييم أداء الإدارة العليا ، ودعم المحاسبية والمساءلة.

والأهداف الموضوعة تتطلب مجلس إدارة قوى لتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق واستخدام الأسلوب الناجح لممارسة السلطة ، وتعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير الموضوعة وخلق أنظمة للرقابة ذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل والشفافية وحسن استخدام موارد المدرسة للحرص على زيادة قدرتها التنافسية .

٦- خصائص الحوكمة:

باعتبار أن مفهوم الحوكمة مفهوم معقد ومحل اهتمام العديد من العلوم، الأمر الذي أدى إلى صعوبة الإلمام بخصائصه ، وبتحليل بعض المفاهيم المعطاة للحوكمة، نجد أن الحوكمة تتسم بالتركيز على جوانب مختلفة هي: هيكل ووظيفة المؤسسة التعليمية ككل، والإطار التشريعي والتنظيمي لفعاليات الحوكمة،

وهيكل وإدارة ومسؤوليات المستويات الإدارية المختلفة، والميكانيزمات المستخدمة في إدارة المؤسسات التعليمية، وتقوم الحوكمة **في المؤسسات التعليمية على عدد من المستويات هي:**[1]

- إتباع تشريع محدد من خلال القوانين والتشريعات.
- تحديد اللوائح المؤسسية وفق قواعد معينة .
- تحديد القوانين المشتركة من خلال مشاركة الأفراد العاملين والأطراف المعنية بالمؤسسة التعليمية .

كما تتميز الحوكمة بالخصائص والملامح التالية:[2]

أ- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

ب- الكفاءة **:** يقصد بالكفاءة قياس مدى قدرة مقدم الخدمة التعليمية على توفيرها بأقل تكلفة وفى أقل وقت ممكن وبالاعتماد على موارد كافية (مدرسين ، مستلزمات مادية ،....وغير ذلك)

١- رضا إبراهيم المليجى ، **مرجع سابق** ، ص ٣٤٩.

١- Graham, jone & Plumptre Tim, "**principles for Good Governance in the ٢١st Century** "Wheelen Thomas and David Hunger ,"Strategic Management " ,٩th Edition ,Prentice- Hall ,New JERSEY,٢٠٠٣ ,p ٦٥.

ت- العدالة والمساواة : يقصد بالعدالة قياس درجة توفير مقدم الخدمة التعليمية لخدماته على قدم المساواة وطبقاً لاحتياجات المواطنين دون تمييز على أساس النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو السكن أو امتلاك النفوذ .

ث- المشاركة : وهى حق الجميع فى المشاركة فى اتخاذ القرار ، وتركز المشاركة على حرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.

ج- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث والتركيز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسة والمعلومات في متناول المعنيين بها ، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسة ومتابعتها.

ح- المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

خ- المسؤولية:أي وجود مسؤولية أمام جميع الإطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

٧- مبادئ الحوكمة:-

هي القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين أهداف الإدارة والمستفيدين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها.

و تمثل المبادئ أداة مفيدة لتحسين أساليب الحوكمة وهى مبادئ غير ملزمة أي أنها لا تمثل قواعد قانونية آمرة ولا يوجد إلزام قانوني بها وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة المؤسسات والمنظمات وفقا لمعايير وأساليب علمية مما يحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة.

من بين أهم مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية التي يجب على القيادات الاهتمام بها ومراعاتها في سياساتها الإدارية ما يلي :

الأول: المساءلة: Accountability in Education

هي العملية التي تعبر عن مسؤولية الأفراد عما يقترفون من أعمال، وبالقياس على ذلك يتحمل الجهاز الإداري ما يترتب على الأداء الوظيفي من سلوكيات وتصرفات.[١]

وتقوم المساءلة على ثلاثة أطراف، الطرف الأول وهو الطرف السائل، والطرف الثاني وهو الطرف المسئول ، والطرف الثالث يمثل الجسر الرابط بين الطرفين ، هو موضوع السؤال أي (المسئول عنه) ، ومفهوم المسؤولية يستمد أصوله من الثواب والعقاب ضمن مفهوم الجزاء، وكان أشد ما ترتبط به ثقافة المسؤولية هو مبدأ المساءلة.

١- Goodon, Gus & Others, "**Accountability and Academic Improvement on A Departmental**" Journal of Education for Business, vol (٦٩), No (٥), ٢٠٠١,P٦٩.

ويقصد بها قياس مدى توفر جهات وسُبل لمساءلة مقدم الخدمة(الداخلية والخارجية) كل فاعل من الفاعلين، بالإضافة إلى الممارسات والخطوات التي يتم اتخاذها فعلياً لمساءلته ومحاسبته مالياً وقانونياً وإدارياً وفنياً، ويقصد بالفاعلين في مجال التعليم الجهات التالية:(١)

- الحكومة:

المقصود بها القيادات العليا في مجال التعليم : ديوان عام الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية.

- موظفو الحكومة (العاملون في قطاع التعليم) :

المقصود بهم العاملين بالمدارس الحكومية من مدرسين وإداريين مسئولين عن تقديم الخدمة التعليمية وما يصاحبها من خدمات.

- المجتمع المدني:

يشمل المنظمات غير الحكومية، النقابات، واتحاد الطلبة، والإعلام، والمساجد والكنائس المعنية بالتعليم أو العاملة على تقديم الخدمات التعليمية، سواء بأجر رمزي أو بدون أجر.

١- ياسمين محمد خضري ، نحو معايير للحكم الرشيد فى التعليم ، **المؤتمر السنوى الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة فى التعليم ، " آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم "** ، القاهرة ، القرية الذكية ، ٢٠١٢، ص ٧٤.

- القطاع الخاص :

يتم التعامل مع القطاع الخاص بوصفه مقدم لخدمات التعليم (من خلال المدارس الخاصة ومدارس اللغات)، بالإضافة إلى كونه صاحب دور أو مسؤولية اجتماعية قد تتعلق بقضايا التعليم في بعض الأحيان ، كما أنه يتم التعامل مع القطاع الخاص لتنفيذ أعمال خاصة بالتعليم.

والمساءلة في التعليم يقصد بها التزام المرؤوس بأن يؤدي حساباً لرئيسه عما كُلف به، مع الالتزام بتقديم ما يثبت من الأدلة على الالتزام بهذا الأداء.(١)

ويشير (**مجدي صلاح طه**) إلى أنه بالرغم من أن المساءلة تظهر على أنها مفهوم إداري لكونها تركز على الجهود الجماعية لكل المديرين والعاملين لإشباع حاجات المستهلك المتوقعة عن طريق التحسين الدائم للعمليات الإدارية والتشغيلية والإنتاجية، إلا أنها في العمل التعليمي يجب أن تتسم بالشمولية التي تؤكد على أن القائمين على أمر التعليم، يجب أن يكونوا مسئولين عن النتائج والمخرجات التعليمية، على اعتبار أن المساءلة عملية يرجى من خلالها التحسين الدائم والشامل لكل جوانب العملية التعليمية (القيادة، الأنظمة، العمليات، السياسات والإجراءات، التعامل مع الآخرين – العناصر البشرية، الهيكل التنظيمي، المناخ المؤسسي العام).(٢)

١- مجدي صلاح طه ، **المساءلة التعليمية (رؤية الفكر وواقع التطبيق)**،القاهرة، دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٨،ص ٢٠١.

٢ - مجدي صلاح طه ، **المرجع السابق** ، ص.٢٠٣

الثاني: الشفافية: Transparency

هي من المبادئ الرئيسة والمهمة الحاكمة للمساءلة التعليمية، وتعني حق من حقوق المواطنين تجاه السلطة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها في المجتمع، وتعنى تدفق المعلومات وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الإعلام، باعتبارها وسيلة تسهم في تسهيل عملية التصدي لمختلف إشكال الفساد في الواقع التعليمي، وتوفير تواصل بين المواطنين بالقائمين على أمر التعليم.(١)

الثالث: المشاركة: Participation

أي إتاحة الفرصة للمواطنين والجمعيات الأهلية وأعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد العمل.(٢)، وتُعد المشاركة مكوناً فاعلاً من مكونات التنمية الإنسانية ، إذ تُسهم في عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين من خلال مؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير .

وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء إدارة **المدرسة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:**

---

٣ - مجدي صلاح طه ، **مرجع سابق** ، ص ٢٠٤.

١ - إسماعيل محمد السيد ، **الإدارة التراكمية والحوكمة**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ٢٠٠٦، ص ٦٣.

واجب العناية اللازمة : وتطلب أن يكون مجلس إدارة المدرسة يقظاً وحذراً ، وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة فئ اتخاذ القرار ، وأن يتوفر في المدرسة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة ، وأن تكون المدرسة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

– واجب الإخلاص في العمل: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية مع الأطراف ذات المصالح ، ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت.

يُستخلص مما سبق أن مبادئ الحوكمة تتأسس على عناصر رئيسة منها (خصائص مجلس المدرسة والأمناء ، وطبيعة الدور الذي تضطلع به كل جهة، والالتزامات القانونية إزاء أصحاب المصالح بما فئ ذلك مصالحهم ومشاركاتهم ، والسلوك الأخلاقي والالتزام بأخلاقيات الحوكمة)

٨ – مراحل تطبيق الحوكمة يمر تطبيق الحوكمة بعده مراحل منها ما يلي:[١]

المرحلة الأولى: مرحلة التعريف بالحوكمة:

وتعد من أهم مراحل الحوكمة، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ، ومعالمها، وجوانب الحوكمة ، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، كما يتم توضيح مناهجها ، ونظرياتها ، وأدواتها ، ووسائلها، وهى مرحلة يتم فيها التفرقة ما بين الحوكمة كثقافة ، وكسلوك والتزام ، وبين الحوكمة كأساس لتعاملات المؤسسة.

---

١ - رضا إبراهيم المليجى ، **مرجع سابق** ، ص ص ٣٥٩ – ٣٦٠ .

المرحلة الثانية: مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:

حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجدياتها ، وهى بنية مركبة وممتدة ، سواء بحكم العلاقات القوية التي تربط بين أطراف الحوكمة ، أو بحكم شبكة المصالح والمنافع المنتظر الوصول إليها من خلال التطبيق الكامل للحوكمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة عمل برنامج قياسى للحوكمة :

حيث تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمنى، محدد الأعمال، ومحدد المهام، ومحدد الواجبات ، حتى يمكن متابعة مدى التقدم فى تنفيذ الحوكمة ، وفى الوقت ذاته تحديد نوع العقبات والمعوقات التى تحول دون التطبيق الكامل للحوكمة ، ومن ثم معالجة كل منها ، وبما يؤدى إلى حسن تنفيذ الحوكمة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة

وهى المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية ، وقياس مدى استعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة ، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس، فيها أيضاً قيوداً حاكمة ، وضوابط متحكمة ، وخاصة فيما يتعلق بالمحتوى القيم والأخلاقي في الحوكمة ، **حيث يتطلب التنفيذ ما يلي :**

- تحليل أكبر قدر من استقلالية السلطة في المؤسسة ، والمحاسبية والشفافية.
- تحقيق وتطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع المؤسسة.

- تفعيل نظام الثواب والعقاب.

المرحلة الخامسة: مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة

يتم في هذه المرحلة محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة ، حيث تعد الرقابة والمتابعة الوسيلة والأداء الرئيسة التي تستخدمها جميع المؤسسات بهدف حسن تنفيذ الحوكمة ، وهى رقابة ذات طبيعة وقائية وتكاملية ، وتتطلب تلك المرحلة تعيين مراقب تكون مهنته متابعة ومراقبة تنفيذ الحوكمة وتدقيق الإجراءات الخاصة بها.

٩- متطلبات تطبيق الحوكمة

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل المؤسسات التعليمية منها ما يلي:[١]

- لا مركزية السلطة وتفعيل نظم المحاسبة على مستوى المؤسسات التعليمية.
- تطوير عمليات صنع السياسة التعليمية وأطر التنسيق بين الجهات المسئولة عن التعليم.
- وضع قانون شامل للتعليم على المستوى القومي.
- التوزيع العادل للموارد على المؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة.

١- Fon Nixon , **School Governance Educatioal Excellences Schrader as Privation Rutledge International Companion** , Rutledge , London and New York , ٢٠٠٠ , pp٢٩٣-٢٩٤

- النظر إلى المؤسسة التعليمية كوحدة للتغيير والتطوير.
- تدعيم عملية التنمية المهنية المستدامة للأفراد العاملين بالمدرسة.
- إتاحة الفرصة للمعنيين والمشاركين في عمليات تطوير المؤسسات التعليمية.
- تفعيل الشراكة التعليمية في عمليات التحسين والتطوير التنظيمي.

١٠ - أنماط الحوكمة في المؤسسات التعليمية ومن أنماط الحوكمة فى المؤسسات التعليمية **ما يلي:** (١)

أ- الحوكمة التشاركية

هي مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات التعليمية ، وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها بالمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرارات المرتبطة بالعمل ، وضرورة استناد القرارات المرتبطة بالموارد المالية والميزانية على أسس علمية.

ب- التنظيم الخارجي

ويشير إلى سلطة الإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم)، أو سلطة الدولة، وحقها في وضع اللوائح والقوانين الحاكمة لعمل المؤسسات التعليمية، وتعد هذه الجهات هي المسئولة عن توزيع الموارد المالية ، ووضع السياسات القومية والخطط

١- ياسمين محمد خضرى ، **مرجع سابق** ، ص.٧٨

الإستراتيجية لتطوير التعليم ، كما تعد هيئات ضمان الجودة والاعتماد أحد الأطراف المعنية بوضع وتحديد المعايير القياسية لجودة التعليم، وإجراء عملية التقويم الخارجي للمؤسسة التعليمية.

ج- الرقابة الخارجية :

وتشير إلى عمليات التوجية والرقابة المستمرة من المعنيين وأصحاب المصالح كأعضاء فى مجلس إدارة المؤسسة التعليمية ، والذين تم تفويض بعض السلطات لديهم من قبل الإدارة العليا.

د- الحوكمة الإدارية الذاتية :

وتشير إلى أدوار ومسئوليات القيادة الإدارية ، وإدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية ، والتي تضع الأهداف ، وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك التي تقبله المؤسسة.

هـ- الحوكمة الأكاديمية الذاتية:

وتشير إلى عمليات الرقابة الذاتية ، وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتياً وفقاً لمهامهم الوظيفية.

و- الحوكمة الإلكترونية :

تشير إلى أحد أشكال الحوكمة المؤسسية التي تشمل العمليات والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة التعليمية لعملائها الداخليين والخارجيين.

وفـى إطـار حـرص الحكومـة علـى إجـراء التغييـر فـي كافـة قطاعات الدولـة ، سعت إلـى تطـوير التعلـيم العـام مـن خـلال تطبيـق الحكومة الإلكترونية فى جميع مراحله ، والتي بـدورها تـهدف إلـى تكوين قاعدة بيانات كبرى داخل وزارة التربية والتعليم.

ثالثاً: القدرة المؤسسية:

قامـت الهيئـة القوميـة لضـمان جـودة التعلـيم والاعتمـاد فـي مـارس ٢٠٠٨م بوضـع وثيقـة لمعـايير التعلـيم قبـل الجـامعي فـئ مصـر تستخدم كآليـة للحكم علـى جـودة واعتمـاد الأنظمـة التعليميـة المصـرية ، وقـد تـم بنـاء هـذه الوثيقـة مـن خـلال مجـالين رئيسـين هما.[١]

المجال الأول: القدرة المؤسسية *Institutional Capacity*

يُقصد به تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعـة القواعـد المحـددة لبنيتهـا التنظيميـة وإمكاناتهـا البشـرية والمادية. ويتضمّن هذا المجال خمسة مجالات فرعية.

المجال الثاني: الفعالية التعليمية Educational Effectiveness

يُقصد بـه تحقيـق مخرجـات عاليـة الجـودة فـي ضـوء رؤيـة المؤسسـة التعليميـة ورسـالتها مـن خـلال مجموعـة العمليـات التـي توفّر فرص التعليم والـتعلّم المتميـز للجميـع. ويتضـمّن هـذا المجـال أربعة مجالات فرعية.

١- جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، **وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي** ، ٢٠٠٩ ، ص٩.

ويتوافق الاهتمام بهذين المجالين الرئيسين" القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية" مع الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تؤكد أن القدرة المؤسسية ممثّلة في العوامل والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية تُعدّ من أهم آليات ضمان جودة التعليم، وأن الفعالية التعليمية تعمل علي توفير فرص التعلّم المتميز للجميع بما يكفل تحقيق مخرجات للتعليم عالية الجودة.(١)

١- معايير القدرة المؤسسية

أقتضى إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وضع مجالات Domains ومعايير Standards بمؤشراتها Indicators ومقاييس التقدير لها Rubrics وأدلتها وشواهدها Evidences في صياغات واضحة قابلة للقياس ، ومحققة للعدالة والموضوعية وتتسم بالمرونة والقابلية للتطوير المستمر ، وذلك لقياس جودة المؤسسات التعليمية كمتطلب أساس للاعتماد الذي هو بمثابة المدخل لتشخيص نقاط القوة ومواطن الضعف في المؤسسة التعليمية ، ووصف مجموعة من الإجراءات العلاجية للوصول بالمؤسسة إلى مستوى الجودة المنشودة لإصدار شهادة الاعتماد لها التي تعد بمثابة شهادة الميلاد الحقيقية للمؤسسة التعليمية.(٢)

١- جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، **دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعى ، الجزء الأول ،" إجراءات الاعتماد – التقييم الذاتي "** ، ٢٠٠٨ ، ص ٨ .

٢- جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، ٢٠٠٩، **مرجع سابق** ، ص١١.

وتقصد الدراسة الحالية بمعايير القدرة المؤسسية تلك المعايير التي وضعتها الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد بغرض تطبيقها داخل المؤسسات التعليمية للوصول بها إلى الحصول على الاعتماد المؤسسي الذي تسعى إليه كثير من المؤسسات التعليمية.

وتوضح الباحثة فيما يلي مجالات ومعايير ومؤشرات وممارسات القدرة المؤسسية في مرحلة الثانوية العامة.[1]

المجال الأول: رؤية المؤسسة ورسالتها، ويتضمّن هذا المجال معيارين:

المعيار الأول: رؤية المدرسة.

المؤشر الأول: توجد وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية المدرسة.

الممارسة الأولى: توجد للمؤسسة رؤية واضحة يسعى المعنيون لتحقيقها.

المعيار الثاني: رسالة المدرسة.

المؤشر الأول: توجد وثيقة واضحة ومعلنة لرسالة المدرسة.

الممارسة الأولى : توجد للمدرسة رسالة واضحة يسعى المعنيون لتحقيقها.

الممارسة الثانية : تتسق الرسالة مع رؤية المدرسة.

المجال الثاني: القيادة والحوكمة، ويتضمّن هذا المجال معيارين:

المعيار الأول: توافر نظام للحكومة الرشيدة.

---

١ - جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، **معايير ومؤشرات وممارسات مؤسسات التعليم قبل الجامعي (مرحلة التعليم الثانوي)** ، ٢٠١١، ص ٣.

المؤشر الأول: توفر القيادة نظاما لإدارة المدرسة يعكس القوانين واللوائح المنظمة للعمل.

الممارسة الأولى: توظف القيادة القوانين واللوائح بما يحقق فاعلية المدرسة.

الممارسة الثانية: توفر القيادة نظاما لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات طبقاً للاختصاصات.

الممارسة الثالثة: تطبق القيادة التشريعات والقوانين التي نصت عليها حقوق الإنسان.

المؤشر الثاني: تتبع القيادة أساليب ديمقراطية في إدارة المدرسة وصنع القرار.

الممارسة الأولى: تفعل القيادة لوائح وقرارات ومهام مجلس الأمناء ومهامه.

الممارسة الثانية: توفر القيادة نظاماً لتلقى المقترحات والشكاوى والتعامل معها.

المؤشر الثالث: تتبع القيادة آليات للحد من تغيب المتعلمين وتسربهم.

الممارسة الأولى: تتخذ القيادة إجراءات للحد من أسباب الغياب.

الممارسة الثانية: تتخذ القيادة إجراءات للحد من أسباب الغياب الانقطاع.

المعيار الثاني: دعم مجتمع التعلم.

المؤشر الأول: تدعم القيادة عمليتي التعليم والتعلم داخل المدرسة.

المممارسة الأولى: **توفر القيادة بيئة متمركزة حول المتعلم.**

الممارسة الثانية: **تدعم القيادة نظاماً لمتابعة تقدم المتعلمين في ضوء نواتج التعلم المستهدفة.**

الممارسة الثالثة: **تطبق القيادة نظاماً لمتابعة أداء المعلمين وتقويمهم.**

المؤشر الثاني: **تدعم القيادة الأنشطة المختلفة.**

الممارسة الأولى: **تحرص المدرسة على المشاركة في الأنشطة والمسابقات.**

الممارسة الثانية: **تفعل المدرسة أساليب لتنمية المهارات القيادية للمتعلمين.**

الممارسة الثانية: **تفعل القيادة تبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى.**

المؤشر الثالث: **تدعم القيادة التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة.**

الممارسة الأولى: **تفعل القيادة نظاماً للتنمية المهنية المستدامة للعاملين.**

الممارسة الثانية: توفر القيادة الإمكانات اللازمة للتنمية المهنية.

المجال الثالث: الموارد المادية والبشرية للمؤسسة، ويتضمّن معيارين:

المعيار الأول: توظيف الموارد البشرية وتنميتها.

المؤشر الأول: توظف المدرسة الموارد البشرية لتحسين الأداء.

الممارسة الأولى: توظف المدرسة الموارد البشرية بما يحقق نواتج التعلم المستهدفة.

المؤشر الثاني: توجد بالمدرسة خطط للأمن والسلامة.

الممارسة الأولى: تخطط المدرسة لأمنها وسلامتها.

الممارسة الثانية: تنمى المدرسة مهارات المتعلمين لإتباع قواعد الأمن والسلامة.

المعيار الثاني: توافر مبنى مدرسي يستوفى المواصفات التربوية.

المؤشر الأول: تتوافر بالمبنى البنية الداعمة للعملية التعليمية.

الممارسة الأولى: يستوفى المبنى المدرس مواصفات الأمن والسلامة.

الممارسة الثانية: تتناسب الفصول وحجرات الأنشطة مع أعداد المتعلمين وخصائص المرحلة.

الممارسة الثالثة: تتناسب مساحة وتجهيزات الفناء مع أعداد وخصائص المتعلمين.

الممارسة الرابعة: تتوافر بالمدرسة حجرات مجهزة ومناسبة للعاملين بها.

الممارسة الخامسة: تتوافر المرافق الصحية الصالحة للاستخدام.

الممارسة السادسة: تتوافر التجهيزات اللازمة للرعاية الصحية.

الممارسة السابعة: توظف المعامل المجهزة لتحقيق نواتج التعلم.

الممارسة الثامنة: توجد مكتبة مجهزة ومزودة بمصادر المعرفة.

الممارسة التاسعة: تتوافر غرفة مصادر تعلم.

المجال الرابع: المشاركة المجتمعية، ويتضمّن هذا المجال معيار واحد:

المعيار الأول: توافر شراكة فعالة بين المدرسة و الأسرة و المجتمع المحلى.

المؤشر الأول: تشرك المدرسة الأسرة والمجتمع المحلى فى تطوير العملية التعليمية.

الممارسة الأولى : تستخدم المدرسة آليات لتحقيق فاعلية دور الأسرة والمجتمع في العملية التعليمية.

الممارســة الثانيــة: تُفعــل المدرســة الآليــات المســتخدمة لمشـــاركة الأســـرة والمجتمـــع فـــي التعليم.

المؤشر الثاني: تقدم المدرسة خدمات متنوعة للمجتمع المحلى فى ضوء إمكاناتها.

الممارسة الأولى: تضع المدرسة برنامجاً لخدمة المجتمع المحلى.

الممارسة الثانية: تُفعل المدرسة برنامج خدمة المجتمع وتقيم مخرجاته.

المجال الخامس: توكيد الجودة والمساءلة، ويتضمّن معيارين:

المعيار الأول: النظام الداخلي لضمان الجودة.

المؤشر الأول: تضع المدرسة نظاماً داخلياً لضمان الجودة.

الممارسة الأولى: تقوم المدرسة بعمليات مراجعة داخلية لأداء دورياً.

الممارسة الثانية: تُفعل وحدة التدريب والجودة برامج التنمية المهنية لتحسين الأداء.

الممارسة الثالثة: تطبق قواعد المساءلة على المستويات كافة.

المعيار الثاني: التقويم الذاتي والتحسين المستمر.

المؤشر الأول: تقوم المدرسة بعمليات التقويم الذاتي في ضوء نواتج التعلم المستهدفة.

الممارسة الأولى: **تُعد المدرسة برنامجاً للتقويم الذاتي.**

الممارسة الثانية: **تتيح نتائج التقويم الذاتي للأطراف المعنية.**

المؤشر الثاني **: تضع المدرسة خطط للتحسين المستمر للأداء الشامل.**

الممارسة الأولى: تضع المدرسة خطة التحسين المستمر في ضوء نتائج التقويم الذاتي.

الممارسة الثانية: **تتابع المدرسة تنفيذ خطة التحسين أولاً بأول.**

من خلال العرض السابق لمعايير ومؤشرات وممارسات القدرة المؤسسية يتضح أنها تشتمل على:(٥) مجالات فرعية، و(٩) معايير ، و(١٦) مؤشراً ، و(٣٦) ممارسة ، ويتضح أيضاً أن الهيئة القومية لضمان الجودة مسئولة عن كل صغيرة وكبيرة في عملية تجويد التعليم بداية من وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم وإجراءات البحوث والدراسات وتجميع المعلومات والدخول في إستراتيجية مع هيئات ومنظمات الاعتماد القومية والدولية وطلب الحصول على الاعتماد وتحديد الرسوم ، ومروراً بتشكيل فرق العمل ووضع إرشادات ومراجعة تقارير التقويم الذاتي وانتهاء بمنح الاعتماد أو تأجيله أو رفضه وتقديم المشورة والنصح للمؤسسات التي لم تحقق مستويات الجودة في العناصر المطلوب اعتمادها.

وتعد القيادة والحوكمة من المجالات المهمة التي تؤثر بشكل واضح على جميع عناصر العملية التعليمية ، حيث يتناول هذا المجال معايير أساسية في العملية التعليمية، مثل: (توافر نظام للحوكمة الرشيدة ، دعم مجتمع التعلم في ظل قيادة رشيدة) ، وتتضمن الممارسات المتعلقة بالقيادة والحوكمة ما ينبغي أن توفره المؤسسة من إمكانيات تساعد على التجديد وتشجع المبادرات الإبداعية ، والتوظيف الأمثل للتكنولوجيا الحديثة ، وذلك فيما ينعكس على جودة أداء المنتج التعليمي في ظل نظام ديمقراطي في التعامل ، واتخاذ القرارات السديدة ، لمساندة المجتمع المدرسي والمحلى ، والتغلب على المشكلات وفجوات الأداء التي تحول دون استيفاء معايير الجودة.

وبذلك يمكن القول أن أي مدرسة بوجه عام ومدارس التعليم الثانوي على وجه الخصوص إذا أرادت أن تحقق أهدافها.

وتحل مشكلاتها وتصل إلى منتج عالي الجودة (الطالب) في مدارسها فإن عليها أن تلتزم بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لكي تساعدها على التغيير في اتجاه تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى حل مشكلاتها ، وتحقيق جودة في مخرجاتها التعليمية ، مما يتطلب أن تكون القيادة فاعلة واعية بحيث تعمل على تحقيق مبادئ و متطلبات الجودة في المدرسة من خلال أنشطتها وممارستها المتسمة بالمشاركة بين جميع أفرادها ، وبذلك تتحقق رغبات المستفيدين (الطلاب – المجتمع). **ومن الممكن بناء الحوكمة الرشيدة في المدارس من خلال ما يلي:**

تفعيل مشاركة جميع المعنيين بالإصلاح فى عمليات دعم واتخاذ القرار بالمدارس.

- تفعيل خدمة المجتمع.
- تعبئة الموارد المجتمعية ، وتوفير الخدمات التطوعية.
- بناء علاقات داعمة وتواصل فعال مع المجتمع.
- المسئولية عن إنجازات الطلاب أمام المجتمع.

لقد آن الأوان لكي تنفتح مصر على تجارب العالم وبخاصة الدول النامية التي حققت نجاحاً ملحوظاً في إصلاح التعليم مثل ماليزيا، وأن يدرك القائمون على التعليم فيها أن إنجازات التعليم لا تقاس بعدد الأبنية المدرسية ، أو عدد الملتحقين بمراحل التعليم ، أو عدد الخريجين ، وإنما بما يسهم به التعليم في تنمية قدرات التعلم الذاتي والتعامل مع عالم المعرفة المتجدد دائماً ، والتعليم المستمر ، ولعل من أهم متطلبات إصلاح المدارس في الوقت الراهن تطبيق الجودة والاعتماد بالمدارس المصرية، وينبغي أن يكون على قمة هذه المدارس قيادة تربوية قادرة على خلق رؤية تنظيمية مشتركة لتفعيل نظم الجودة داخل المدرسة ، بجانب تعزيز التزامها بثقافة التغيير بين الأطراف المختلفة للمؤسسة التعليمية، مع الأخذ بأحدث الإستراتيجيات التدريسية والإدارية لأداء مختلف الممارسات والإجراءات التعليمية والإدارية داخل المدارس، وكذلك إيجاد نظام حوكمة رشيدة متكامل؛ يشارك في صياغته

ممثلين لكافة الفئات المعنية؛ يفضي إلى تشكيل مجلس أمناء لكل مدرسة يتم اختيار أعضائه أو انتخابهم وفق آلية تضمن الحيادية والتجرد والموضوعية، إضافة إلى تطبيق فكرة تقييم الطلاب للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس أسوة بالمدارس الأجنبية التي تعتبر تقييم الطلاب لعضو هيئة التدريس أحد معايير استمرار الأخير في العمل بالمجال الأكاديمي من عدمه وما يرتبط بذلك من الترقيات والمنح والإنماء المهني وغيره، إضافة إلى تمثيل الطلبة في مجالس هذه المدارس.

إن الأخذ بمدخل الحوكمة يجب أن لا يمثل بكونه انقياد وراء النموذج الغربي للإدارة خاصة وأن مجموعة الافتراضات والقيم الذي تسند هذا المدخل هي الرقابة الواضحة و الفاعلة ، والشفافية في الإجراءات والطرق والأساليب والعلانية بعيداً عن الغموض والسرية ، والمساءلة والمشروعية التامة والمشاركة والحوار وغيرها وهذه جميعها مفردات تؤدي إلى تحسين الإعمال وتطورها.

اهتم هذا الفصل من الدراسة بتقديم إطار نظري يتعلق بالقيادة والحوكمة من حيث المفهوم والأهمية والمبادئ والمنهجية ، وعليه يمكن رصد بعض التفسيرات العلمية في مجال القيادة والحوكمة **فيما يلي:**

عند مراجعة الأدب النظري المتعلق بمفهوم الحوكمة يتضح أنها نمط إداري رشيد يقوم على مجموعة من القوانين والأنظمة التي تحقق العديد من المزايا والفوائد سواء للمؤسسة أم للمساهمين أم للأفراد العاملين بها أم المنتفعين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- إن مفهوم الحوكمة الرشيدة وإن كان قد ارتبط بالشركات إلا أنه لم يعد مقتصراً عليها ، حيث امتد هذا المفهوم ليشمل العديد من القطاعات الإنتاجية والخدمية ، وقطاع التعليم من أهم القطاعات التي بحاجة لأن تكون بها إدارة رشيدة " حوكمة" تعمل على تفعيل وتنظيم دور المشاركة والشفافية والمساواة والعدالة والرقابة والمساءلة ، وبالتالي تحسين المناخ العام للمدرسة وزيادة الفعالية التنظيمية ، مما ينعكس بالإيجاب على مشاعر جميع العاملين في المدرسة بما يسهم في زيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي زيادة ولائهم للمدرسة.
- ينبغي على الإدارة المدرسية الاهتمام بالتطبيق الجيد لمفهوم الحوكمة الرشيدة القائم أساسا على ممارسة الحكم الديمقراطي والذي من مقتضياته الإعلاء من شأن الشفافية ، وتفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية وإعطائها الآليات اللازمة والتي تمكنها من القيام بدورها على أكمل وجه، والحرص على توفير القوانين والإجراءات التي تكفل تحقيق المساواة والمعاملة العادلة للجميع لأن ذلك من شأنه زيادة

درجة ولاء العاملين لمدرستهم وتقديم خدمات ذات جودة عالية ، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية وهذا بدورة يقود إلى نتائج متميزة.

- وتأسيساً لما سبق يمكن القول بضرورة إعادة النظر في الطرق التي تدار بها المؤسسات التعليمية وأن تدار هذه المؤسسات وفقاً للإدارة الرشيدة ووفقاً لمفهوم ومعايير الحوكمة الرشيدة وذلك من خلال توسيع دائرة المشاركة لجميع المنتفعين من خدمات المؤسسة التعليمية والمساهمين فيها والسعي إلى تحقيق الديمقراطية الحقيقية بها.

وبعد أن تناولت الباحثة الإطار الفكري والفلسفي للقيادة والحوكمة من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والتطور التاريخي والمبادئ لتطبيق الحوكمة ، سوف تتناول الباحثة في الفصل التالي واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر.

الفصل الثاني
واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة

تمهيد :

تعد المرحلة الثانوية أهم المراحل في بنية التعليم العام ، فهي مرحلة مهمة وحاسمة للمتعلمين ، حيث يفترض في هذا التعليم أن يعد الطالب إعداداً شاملاً متكاملاً مزوداً بالمعلومات الأساسية والمهارات والاتجاهات التي تنمي شخصيته في شتى جوانبها.[1]

كذلك يعتبر التعليم الثانوي العام " نقطة التحول الجوهري في حياة الفرد ، لذا يستقطب التعليم الثانوي العام جانباً كبيراً من الآمال والانتقادات التي تستثيرها مختلف أنواع التعليم النظامي ، فمن جهة كثيراً ما يرى فيه الآباء والطلاب السبيل إلى الارتقاء الاجتماعي والاقتصادي ، وهو من جهة أخرى يتحمل مسئولية مجانبة الإنصاف بالافتقار إلى الانفتاح على العالم الخارجي ، وبصفة عامة متهم بالفشل في إعداد اليافعين للتعليم العالي أو ولوج عالم العمل".[2]

١- عبد اللطيف بن حسين فرج ، **منهج المدرسة الثانوية في ظل تحديات القرن الواحد والعشرين** ، عمان، دار الثقافة ، ٢٠٠٩، ص ٣٦٥.

٢ - فؤاد أحمد حلمى ، تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة فى ضوء مدخل إعادة الهندسة ، **مجلة التربية** ، العدد الثامن ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٢٠٠٣ ، ص.٢١٩

وتعمل المدرسة الثانوية العامة باعتبارها مؤسسة تعليمية فى ظل مجموعة من القيود والمتغيرات البيئية (البيئة الداخلية – البيئة الخارجية). كما تعد عناصر البيئة المدرسية (جو العمل – المناخ المؤسسي) من المصادر الرئيسة التي يترتب عليها عدد من القيود والمعوقات المؤثرة في سلوك أداء إدارة المدرسة والعاملين فيها وقدرتها على تحقيق أهدافها.[١]

وعلى ذلك فإن التوجه نحو تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة ليس أمراً اختياريا بل هو ضرورة ملحة لإمكان بقاء المدرسة وعدم إخفاقها ، فالتراخي في الأخذ به قد يوصل نظام التعليم الثانوي العام إلى حد الأزمة التي تعوق مسيرة التعليم.[٢]

من خلال ذلك تسعى الباحثة في هذا الفصل إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي العام المصري من حيث طبيعة المرحلة الثانوية وأهدافها ومفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها ووظائفها وبعض مشكلات نظام التعليم الثانوي العام.

أولاً : طبيعة المرحلة الثانوية وأهدافها

تمثل مرحلة التعليم الثانوي العام إحدى شعب التعليم الثانوي بمصر حيث تستقبل الطلاب الحاصلين على شهادة إتمام التعليم الأساسي ، ولهذه المرحلة أهمية كبيرة في السلم التعليمي

٣- J.Chubb &T.Moe, **Politics, Markets & The Organization Of Schools** , American political Science Review ,Vol. ٨٢ , No. ٤ , ٢٠٠٨, P١٠٧.

٢ - فؤاد أحمد حلمى ، **مرجع سابق** ، ص٢٧٤.

بجمهورية مصر العربية ، حيث تعتبر مرحلة منتهية لدى بعض الطلاب وتعتبر بوابة الدخول إلى الجامعة للبعض الآخر ، وتشهد تلك المرحلة إقبال واضح من الطلاب.

كما أن المدرسة الثانوية تعمل على مساعدة طلابها على اكتشاف المفاهيم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية اللازمة لتحقيق التوافق مع المجتمع وظروفه المؤثرة والتغيرية، حيث تعتبر التربية الأسلوب الذي يتبعه المجتمع للوصول بأفراده إلى مستوى مناسب من الصحة النفسية السليمة، وتقوم المدرسة بهذا كأحد المهام الرئيسة لها .[١]

وقد ارتبطت أهداف التعليم الثانوي منذ نشأة التعليم الحديث بكونه تعليماً تجهيزياً للتعليم العالي أو الجامعي ، وظلت وظائف التعليم الثانوي محصورة في هذا الإطار لسنوات طويلة بالرغم من تعاقب القوانين المنظمة له والتي ركزت على أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به في بناء شخصيات قادرة على المساهمة الفعالة في الإنتاج وتطوير الاقتصاد القومي، سواء التحق الطالب بالتعليم العالي أم الجامعي ، أم سلك سبيل العمل المنتج مباشرة بعد تدريب يتناسب مع نوع العمل الذي يلتحق به .

١- جابر عبد الحميد جابر ، **تنمية تفكير المراهقين الصغار والكبار** ، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦، ص١٨.

ونظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي والتطبيقات العلمية التي شهدها العالم وكذا تحول الحياة الاقتصادية تحولاً شاملاً وسريعاً ، بالإضافة إلى اتساع دائرة المعارف والمعلومات، واعتبار العالم قرية صغيرة نظراً لتقدم وسائل الاتصال، فقد فرضت التغيرات على التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي خاصة ضرورة تغيير أهدافها حتى تتلاءم مع المتغيرات وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة لإعداد الطلاب القادرين على مواجهة المتغيرات.[١]

ومن ثم تغيرت أهداف المدرسة الثانوية العامة في مصر ومرت بمراحل عديدة على النحو التالي:

حدد القانون رقم ٦٨ لسنة ١٩٦٨ أهداف التعليم الثانوي العام فيما يلي:[٢]

- الارتقاء بالإعداد العام للطلاب عقلياً وخلقياً واجتماعياً وقومياً.
- تزويدهم بما يحتاجون إليه من العلوم والآداب والفنون والمهارات بما يمكنهم من مواصلة الدراسة بمرحلة التعليم الجامعي.

ونظراً لاهتمام الدولة بتطوير المنظمة التعليمية داخل المجتمع، فقد صدرت مجموعة من القرارات بهدف إدخال بعض التعديلات على نظام **التعليم الثانوي العام ومنها:**

---

١ - أميرة حمدي حامد سويلم ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٤، ص١٣١.

٢- وزارة التربية والتعليم، **قانون رقم ٦٨ لسنة ١٩٦٨ بشأن التعليم العام ومذكراته،** مطبعة التربية ولتعليم، القاهرة، ١٩٧١.

"القرار ١٦٧ لسنة ١٩٧٦ وقد حدد هذا القرار أن تكون الدراسة في الصف الأول غير تخصصية، ويتم التشعيب في الصف الثاني إلى شعبتين علمي وأدبي، وفي الصف الثالث تكون الدراسة ثلاث شعب علوم – رياضة – أدبي".[١]

وقد ظل الوضع هكذا حتى جاء القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وحدد أهداف التعليم الثانوي في مادته ٢٢ **على ما يلي:**[٢]

- إعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي
- المشاركة في الحياة العامة.
- التأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية.

وظل التعليم الثانوي العام بموجب القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ يحظى باهتمام خاص من المسئولين عن النظام التعليمي، حتى رأت إستراتيجية تطوير التعليم أن خطة الدراسة لا تحقق الهدف من المرحلة الثانوية العامة، فصدر القانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ المعدل لبعض مواد القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن تعديل نظام التشعيب والامتحانات للتعليم الثانوي العام.[٣]

---

١ - وزارة التربية والتعليم، **قانون رقم ١٦٧ لسنة ١٩٧٦ في شأن التعليم العام**، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٧٦.

٢ - وزارة التربية والتعليم، **قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١**، مطبعة وزرة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٨١.

٣ - وزارة التربية والتعليم، **قانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ بشأن تعديل بعض احكام قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١**، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، يونية ١٩٨٨.

وبعد ذلك صدر القانون رقم ١٨٥ لسنة ١٩٩٠ بشأن تطبيق نظام الفصلين الدراسيين لصفوف النقل في كل من الحلقة الإعدادية ومرحلة التعليم الثانوي العام، وقسم المواد الدراسية على هذين الفصلين وجعل في الفصل الأول مواد منتهية ومواد ذات صفة الاستمرار في الفصل الثاني.[١]

وشهدت فترة التسعينيات من القرن العشرين اهتماماً بالغاً بالتعليم الثانوي ومشكلاته، فقد أصدر المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي مجموعة من التوصيات بشأن تطوير التعليم الثانوي العام عام ١٩٩٤ **وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:**[٢]

١- أن تتضمن خطة الدراسة على:

- مواد إجبارية هي: اللغة العربية واللغة الأجنبية الأولى واللغة الأجنبية الثانية والتربية الدينية.
- مواد علمية وثقافية: ضرورية للالتحاق بالجامعات والتعليم العالي.
- مواد مهنية وعلمية للتهيئة للحياة العامة وسوق العمل.

٢- تيسير نظام امتحان الثانوية العامة: وتبسيطه حتى يزول ما يصاحبه من آثار على الطلاب وأولياء الأمور.

---

١ - أحمد إبراهيم أحمد، الأبعاد السياسية والاجتماعية وانعكاسها على تطوير التعليم الثانوي العام في مصر، دراسة تحليلية نقدية ، **بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس (التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل)**، رابطة التربية الحديثة، الجزء الثاني، ٦-٨ يولية، القاهرة ، ١٩٩١، ص١٩.

٢- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، **الدورة الحادية والعشرين**، القاهرة، ١٩٩٣-١٩٩٤، ص ص٢٠٣-٢٠٤.

٣- إدخال أسلوب التوصية التعليمية: والإرشاد النفسي للطلاب في المدرسة الثانوية بما يساعد الطلاب على اختيار المواد التي تتناسب وقدراتهم وميولهم.

وفي ظل نظام التشعيب للثانوية العامة في مصر ظهرت مشكلات متعددة تتعلق بالطلاب وأولياء الأمور ومنها.[١]

- الشعور بعدم الارتياح إلى أنماط التعليم الثانوي الحالية.
- الشعور بأن المدرسة الثانوية لا تزال عند وظيفتها التقليدية في تخريج صغار الموظفين والإداريين والإعداد للتعليم الجامعي.
- الشعور بعدم الارتياح إلى الجو التعليمي وتقاليد الحياة المدرسية.
- الشعور بقصور نوعية الإنتاج البشري وضعف كفاءة المخرجات.
- الشعور بعدم القدرة على تلبية احتياجات التنمية ومسايرة متطلبات التطور الاجتماعي.
- الشعور بعزلة التعليم الثانوي عما يدور في الجامعات وضرورة التنسيق بينهما.

١- محمد الفالوقى ، و رمضان القذافي: **التعليم الثانوي في البلاد العربية**، ، الطبعة الثانية ، المكتب الجامعى الحديث ،القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص١٣٣.

نتيجة لذلك أوصى المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي بضرورة العدول على نظام التشعيب في المرحلة الثانوية، بحيث يحل محله نظام الاختيار بين مجموعة المواد، مع التقليل من عدد المواد الإجبارية وأن توضع القواعد المناسبة التي تكفل فاعلية نظام الاختيار.[١]

ونظراً للتقدم السريع والانفجار المعرفي والتطور في وسائل الاتصال والتقنية الحديثة والاتجاه نحو التخصصات المهنية الدقيقة التي تتطلب قدر عال من المهارة والفن والقدرة على التعامل مع وسائل التقنية الحديثة جعل الحاجة ملحة إلى الاهتمام بتطوير التعليم الثانوي العام ليتكيف مع متغيرات العصر ويكون قادراً على إعداد الفرد القادر على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.

وفي ضوء ذلك فقد حرصت الدولة على ضرورة تطوير التعليم الثانوي العام فأصدرت القانون رقم (٢) لسنة ١٩٩٤ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وأوضح القانون ما يلي:[٢]

أصبحت الدراسة بموجب هذا القانون في الصف الأول عامة لكل الطلاب، على أن يتم الحصول على شهادة إتمام الدراسة

١- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، **الدورة الثانية والعشرين**، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٤- ١٩٩٥، ، ص١٩.

٢- وزارة التربية والتعليم، **قانون رقم (٢) لسنة ١٩٩٤ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١**، القاهرة، ١٩٩٤.

الثانوية العامة على مرحلتين الأولى في الصف الثاني الثانوي والثانية في الصف الثالث الثانوي، ويجتاز الطالب كل مرحلة منهما من خلال امتحان واحد أو اثنين بموجب القرار الوزاري الخاص بخطة الدراسة ونظام الامتحان.

وتنقسم مواد الصفين الثاني والثالث إلى ثلاث مجموعات: الأولى مواد أساسية إجبارية يدرسها جميع الطلاب، والثانية تضم المواد الاختيارية التخصصية المؤهلة للالتحاق بالجامعات والمعاهد العليا، والثالثة تضم مجموعة المواد الاختيارية للمستوى الخاص".[1]

ونظراً لتطبيق هذا النظام، فقد نتج العديد من المشكلات التي تواجه المدرسة الثانوية العامة وإدارتها ومن هذه المشكلات ما يلي:[2]

- عجز نظام التعليم الثانوي عن التلبية السريعة للمتطلبات الجديدة للتطور العلمي والتقني وما يناظرها من احتياجات إلى القوى العاملة.
- بطالة الخريجين في مجال بعض التخصصات.
- نقص في عدد الخريجين في مجال بعض التخصصات.
- التوسع في قبول الطلاب بالتعليم الثانوي دون زيادة مناظرة في عدد المعلمين والمرافق التعليمية (المادية والفنية) مما يؤدي إلى تدني نوعية المخرجات.

١- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، **تطوير التعليم في جمهورية مصر العربية (١٩٩٤-١٩٩٦)**، القاهرة، ١٩٩٦، ص١٧.

٢- محمد الفالوقى ، و رمضان القذافي ، **مرجع سابق**، ص ص١٣٨-١٣٩.

ونتيجة لذلك جاءت الخطة الإستراتيجية للتعليم لعام ٢٠٠٧ – ٢٠١٢ للحد من المشكلات السابقة **وحددت مجموعة أخرى من أهداف التعليم الثانوي منها ما يلي:**(١)

- ❖ الوصول إلى منهج مرن يرتكز على التعلم النشط ويعتمد على دعم استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية؛ وتمكين الطالب من اكتساب المهارات الحياتية، ومهارات التفكير الناقد والبحث العلمي، بالإضافة إلى المهارات اللازمة للوظائف المطلوبة في سوق العمل.
- ❖ تطوير نظام شهادة الثانوية العامة بالتعاون مع وزارة التعليم العالي.

- بناء القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الثانوي **في ضوء:**

- التوسع في تطبيق اللامركزية - المشاركة المجتمعية

- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي.
- تحقيق نقلة نوعية تربوية في مجال:
  - ▪ طرق التعليم والتعلم.
  - ▪ طرق التقويم.

---

١ - وزارة التربية والتعليم ، **الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعى فى مصر ،** ٢٠٠٧ / ٢٠١٢، ص ص ١٤٣- ١٤٤.

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم.

وركزت الإستراتيجية على تعزيز الصلاحيات والمسئوليات على مستوى المديرية والإدارة والمدرسة عن طريق تفويض بعض المسئوليات الخاصة بعملية التعليم والتعلم إلى هذه المستويات في إطار اللامركزية ، كذلك تعزيز الحوكمة من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية ودعم قدرات مجالس الأمناء في جميع المدارس الثانوية بنهاية ٢٠٠٩/٢٠١٠.

ونظراً لأهمية تلك المرحلة قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، بوضع مجموعة من الأهداف منها ما يلي:[١]

- تمكين خريج التعليم الثانوي من الاستمرار في مرحلة التعلم مدى الحياة تعلماً ذاتياً نشطاً.
- تنمية المواطنة بتعميق الهوية وتنمية ولاء الطالب لوطنه ومعرفته لتاريخه وواقعه وحقوقه ومسئولياته.
- مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجي السريع من حولنا وإعداد جيل من العلماء.
- تنمية قدرة الخريج على العمل المنتج في سوق العمل من خلال تسليحه بالمعلومات والمهارات العلمية ومهارات الاتصال والتفاوض في الحياة العملية.

---

١ - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، **وثائق معايير الجودة لمبانى مؤسسات التعليم قبل الجامعى**، مرحلة التعليم الثانوى العام ، ٢٠٠٨، ص ٧.

وبقيام ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ ، تعالت الأصوات بتطوير نظام الثانوية العامة، ونتجت عن ذلك قيام وزارة التربية والتعليم بحكومة الثورة بوضع نظام جديد للثانوية العامة تم تطبيقه بداية من العام الدراسي ٢٠١١/ ٢٠١٢، فأصدرت مجموعة من القرارات الوزارية منها قرار رقم (٢٧٣) ، قرار رقم (٢٧٤) ، قرار رقم (٣٢٣) بشأن تطبيق النظام الجديد على النحو التالي:

- **أصبحت الدراسة في الصف الأول تقسم إلى فصلين دراسيين، ويكون تقسيم المواد الدراسية على الفصلين على النحو الآتي:**[١]

أولاً: مواد مستمرة تدرس طوال العام وتقسم موضوعاتها بين الفصلين الأول والثاني، **وتنقسم إلى :**

١- مواد يمتحن فيها الطلاب وتحسب درجاتها ضمن المجموع في نهاية العام الدراسي وهى (اللغة العربية – اللغة الأجنبية الأولى – اللغة الأجنبية الثانية – الرياضيات).

٢- مواد يمتحن فيها الطلاب ولا تضاف درجاتها إلى المجموع (التربية الدينية – التربية الوطنية – الحاسب الآلي)

---

١ - وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٢٧٣) بتاريخ ٢٧- ٦- ٢٠١٢ ، بشأن نظام الدراسة لطلاب الصف الأول الثانوي العام .**

ثانياً: مواد تنتهي دراستها بانتهاء الفصل الدراسي، وتنقسم إلى مجموعتين كل مجموعة بها ثلاث مواد يمتحن فيها الطلاب وتحسب درجاتها ضمن المجموع.
المجموعة الأولى (الأحياء – الكيمياء – التاريخ)
المجموعة الثانية (الفيزياء – الفلسفة – الجغرافيا)

ثالثاً: مادة التربية الرياضية مادة يدرسها جميع الطلاب ويعقد لها امتحانات عملية ولا تضاف للمجموع ، وهى مادة نجاح ورسوب.

رابعاً: الأنشطة التربوية : (نشاط واحد اختياري) من بين الأنشطة التالية (التربية الفنية – التربية الموسيقية – النشاط العملي المهني – الاقتصاد المنزلي – المسرح والتمثيل – الصحافة والإذاعة – خدمة المجتمع وتنمية البيئة – النشاط العملي الإبداعي – المطالعة والمكتبات) ويمارسه ويمتحن فيه الطالب عملياً نهاية كل فصل دراسي ولا تضاف درجاته للمجموع ، وهى مواد نجاح ورسوب.

- أصبحت الدراسة في الصف الثاني الثانوي تنقسم إلى فصلين دراسيين، **ويكون تقسيم المواد على النحو التالي:**(١)

---

١ - وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٢٧٤) بتاريخ ٢٧- ٦- ٢٠١٢ ، بشأن نظام الدراسة لطلاب الصف الثاني الثانوي العام .**

أولاً: مواد يمتحن فيها الطلاب وتحسب درجاتها ضمن المجموع في نهاية العام الدراسي وهى (اللغة العربية – اللغة الأجنبية الأولى – اللغة الأجنبية الثانية – الرياضيات).

ثانياً: مواد يمتحن فيها الطلاب ولا تضاف درجاتها إلى المجموع (التربية الدينية – المواطنة وحقوق الإنسان – تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

ثالثاً: يختار الطالب في بداية العام الدراسي دراسة إحدى الشعبتين (العلمية أو الأدبية) ويدرس مواد التخصص بالشعبة المختارة وفق نظام المجموعتين على النحو التالي:

أ – الشعبة العلمية : مواد تخصصية تنتهي دراستها بانتهاء الفصل الدراسي ويمتحن فيها الطالب وتضاف درجاتها إلى المجموع الكلى وهى (الكيمياء – الأحياء – الفيزياء – الميكانيكا)

ب- الشعبة الأدبية : مواد تخصصية تنتهي دراستها بانتهاء الفصل الدراسي ويمتحن فيها الطالب وتضاف درجاتها إلى المجموع الكلى وهى (التاريخ – علم النفس والاجتماع – الجغرافيا – الفلسفة والمنطق)

رابعاً: مادة التربية الرياضية يمارسها جميع الطلاب ويعقد لها امتحان عملي في نهاية كل فصل دراسي ولا تضاف للمجموع، وهى مادة نجاح ورسوب.

خامساً: الأنشطة التربوية : (نشاط واحد اختياري) من بين الأنشطة التالية (التربية الفنية – التربية الموسيقية – النشاط العملي المهنئ – الاقتصاد المنزلي – المسرح والتمثيل – الصحافة والإذاعة – خدمة المجتمع وتنمية البيئة – النشاط العملي الإبداعي – المطالعة والمكتبات) ويمارسه ويمتحن فيه الطالب عملياً نهاية كل فصل دراسي ولا تضاف درجاته للمجموع ، وهى مواد نجاح ورسوب.

- بالنسبة للصف الثالث الثانوي العام أصبحت مواد الامتحان تشمل الأتي:[1]

أولاً: المواد العامة(التربية الدينية – التربية الوطنية – الاقتصاد والإحصاء) وتعد مواد نجاح ورسوب ولا تضاف للمجموع ، ويتم دراستها وامتحانها داخل المدرسة بنهاية العام على مستوى المديرية التعليمية.

ثانياً: المواد التخصصية **:** وهى مواد نجاح ورسوب تضاف للمجموع الكلى وتتوزع بالشعب المختلفة على النحو الآتي:

---

١ - وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٣٢٣) بتاريخ ٣- ٩- ٢٠١٣** ، بتعديل القرار الوزاري رقم (٨٨) لسنة ٢٠١٣ ، بشأن نظام الدراسة لطلاب الصف الثالث الثانوي العام .

الشعبة العلمية (علوم) : (اللغة العربية – اللغة الأجنبية الأولى – اللغة الأجنبية الثانية – الأحياء – الجيولوجيا وعلوم البيئة – الكيمياء – الفيزياء)

1. الشعبة العلمية (رياضيات) : (اللغة العربية – اللغة الأجنبية الأولى – اللغة الأجنبية الثانية – الرياضيات البحتة – الرياضيات التطبيقية - الكيمياء – الفيزياء)
2. الشعبة الأدبية : (اللغة العربية – اللغة الأجنبية الأولى – اللغة الأجنبية الثانية – التاريخ – الجغرافيا – الفلسفة والمنطق – علم النفس والاجتماع)

بينما وضعت الخطة القومية للتعليم (٢٠١٤ – ٢٠٣٠) برنامج لتحسين عمليات التعليم والتعلم بالمرحلة الثانوية العامة يتماشى مع المعايير العالمية ، وتقويم بنائي ونهائي ، عالي الجودة ، ومنهج فعال يضمن اكتساب الطالب مهارات التفكير الناقد ، والكافيات ، والأدوات الأخرى التي تساعده على أن يكون عضواً فعالاً في اقتصاد المعرفة ، ويهدف هذا البرنامج إلى:[1]

- زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي.
- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي.

---

١ - وزارة التربية والتعليم ، **الخطة القومية للتعليم** ، ٢٠١٤ / ٢٠٣٠، ص ٦١.

- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم ، على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية.
- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي.
- تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام.

وبالرغم من أهمية التعليم الثانوي العام إلا أن الدراسات المختلفة والشواهد المتعددة التي يمكن أن نخلص إليها من معايشتنا لواقع هذه المرحلة تؤكد تدني مستوى العملية التعليمية بهذه المرحلة.[١] كما أن المدرسة الثانوية بوضعها الحالي لا تحقق الأهداف الخاصة بإعداد الطلاب لممارسة عمل يفيد المجتمع أو إنتاج الطالب القادر على مسايرة التطور التكنولوجي ومواجهة المشاكل الحياتية ويتضح ذلك من الآتي:[٢]

- ضعف المردود الاقتصادي من التعليم الثانوي حيث ترتفع تكلفته ويزداد الهذر فيه.
- ضعف تلبية احتياجات الطلاب النفسية والاجتماعية، ووجود قصور في تنمية المهارات،والقيم،وأساليب التعليم الذاتي،وروح الابتكار والإبداع.

١ - أميرة حمدي حامد سويلم ، **مرجع سابق** ، ص ١٢٤.
٢ - سناء سيد محمد ، **صيغة التعليم الثانوى عام ٢٠١٧** ، **دراسة ميدانية** ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٨.

- وبـالنظر إلـى الأهـداف ذاتهـا نجـد أنهـا مصـاغة فـي عبـارات عامة وغير محددة ، ويبدو أن هذه العمومية في الصياغة تقف وراء إخفـاق المدرسـة الثانويـة العامـة فـي تحقيـق أهـداف المجتمع.
- انفصـال واقـع المجتمـع المصـري وظروفـه عـن الأهـداف والوسائل الموضوعة لتحقيقها .
- قلة استيعاب الأهداف المقترحة من قبل المسئولين حيث يتم تحديـد الأهـداف دون النظـر لظـروف الإدارات التعليميـة وإمكاناتها المادية والبشرية وبهذا تصبح هذه الأهداف حبراً على ورق ولا تمت للواقع بصلة.

ويرجع ذلك للأسباب التالية:[1]

- إن إدارة التعليم تعمل لمبدأ المحاولة والخطأ ، والممارسات التقليدية والعادات المتوارثة وبعيداً عن الابتكار والتجديد.
- النمطية التي تفرضها طبيعة التنظيم الإداري وغياب الدافعية والرغبة في التغيير.
- المشكلات التنظيمية والإدارية التي يعاني منها التعليم قبل الجامعي في مصر على المستوى التخطيطي والتنفيذي.
- نقص المعلومات وضعف دقتها مع غياب المداخل الإدارية على مستوى الإدارة المدرسية.

١- فؤاد أحمد حلمي ، **تطوير التعليم الثانوي في مصر – نموذج مقترح** ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة،١٩٩٣، ص ٥٢.

إلى جانب ذلك تفتقر المدرسة الثانوية العامة في مصر سمة التميز الذي يؤكد رسوخ الأمان لدى أولياء الأمور ، حيث يرونها مرحلة انتقالية للوصول إلى الجامعة ويلجأن إلى الدروس الخصوصية لعبور هذه المرحلة بأمان ، بالإضافة إلى تزايد الإقبال على التعليم الثانوي العام.

ولكي يمكن تحقيق هذه الأهداف المنصوص عليها في الوثائق الرسمية يجب تطوير وتحسين الممارسات ، من خلال تبنى مداخل إدارية حديثة تحقق التوافق بين المدرسة والمجتمع المحيط بها بما يحقق الفعالية مثل مدخل القيادة والحوكمة.

ثانياً: إدارة المدرسة الثانوية :

وتوضحها الدراسة كما يلي:

١- مفهوم إدارة المدرسة الثانوية

يُعد ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين ، وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً سريعاً بفضل تطور مفاهيم إدارة الأعمال والصناعة من جهة ، وتوافر عديد من الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة المدرسية من جهة أخرى.

وعُرفت الإدارة "بأنها حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال ، والإدارة تؤدى وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد".(١)

---

١ - نبيل سعد خليل ، **الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر**، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩، ص.١٢

كـذلك تعـرف الإدارة المدرسـية بأنهـا" نظـام اسـتراتيجي متكامل يشمل كل الإداريين والعاملين وأعضاء الهيئـة التدريسـية ، ليحقق الرضا لهم ، ويؤدى إلى تحسين الخدمات والنتاج المدرسـية باستمرار.(١)

والإدارة المدرسية شأنها شأن غيرها من المؤسسـات تتكـون من أدوار مختلفة في مستويات مختلفة بعضـها عن بعض ، لكنهـا جميعًا تشترك في صفة واحدة وهي أنها مسئولة ومساءلة في نفس الوقت بمعنى أن كل مستوى من مستويات الإدارة المدرسية يكـون كـل فـرد فيـه رئيسًـا ومرؤوسًـا فـي وقـت واحـد. ولابـد مـن تكامـل الأدوار المختلفة في إدارة المدرسة حتـى يمكنهـا تحقيـق رسـالتها ؛ فمـدير المدرسـة ومسـاعدوه يمثلـون الجانـب الإداري ، والمعلمـون يمثلون الجانب المهني الفني ، والعـاملون الآخـرون يمثلـون جانـب المسـاعدة ، ولابـد مـن التكامـل بـين هـذه الجوانـب لتكـون إدارة المدرسة ناجحة.(٢)

مـن كـل مـا تقـدم مـن تعريفـات يمكـن القـول بـأن الإدارة المدرسـية "مجموعـة مـن الجهـود المنسـقة والموجهـة للأفـراد العاملين في المدرسة لتوجيه دفة العمل فيها لتحسينه باستمرار من أجل إعداد النشء بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة وفلسفتها".

٢-Gerald. C. ubben. Larry. W. Hyghes " **The Principle Creative Leadership for Effective Schools**", Emporia, Ks: Emporia State university, Eric Doucnment peproduction service No. Ep ٢٦٤-٦٤٥ , ٢٠٠٦ . p ٢٤٦.

٢ - محمد منير مرسي ، **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٥-١٦.

٢- أهداف إدارة المدرسة الثانوية العامة

تولى الإدارة التربوية اهتماماً كبيراً بالقيادات المدرسية وعلى رأسهم مديري المدارس الثانوية بوصفهم يقودون أهم المراحل التعليمية والوحدات التنظيمية التي تشكل حجر الزاوية في النظام التربوي ، وبوابة التعليم الجامعي ، وتوصف هذه المرحلة بالحقبة الحرجة من حياة الطالب ، بالإضافة أنها تعتبر مرحلة إعداد وتهيئة للدراسة الجامعية. وبالتالي يقع على إدارة المدرسة الثانوية مهمة تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة لتحقيق أهداف المجتمع من التعليم.

وتتمثل أهداف إدارة المدرسة الثانوية العامة فيما يلي:[١]

أ- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة فعالة.

ب- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول كل فرد من أفراد الجماعة.

ت- توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول.

ث- العمل عل ربط المدرسة بالمجتمع.

ج- العمل على توفير كافة الظروف والإمكانيات ، التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية.

ح- توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً.

---

٢ - محمد حسنين العجمى، **الإدارة المدرسية** ، الطبعة الثانية، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ٢٠٠٠ ، ص ص٣٢-٣٣.

التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل أعضاء الإدارة المدرسية تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي.

٣- مبررات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة

تهتم المجتمعات المعاصرة بتطوير إدارتها المدرسية باعتبارها العنصر المهم والفعال في العملية التعليمية، حتى تستطيع مواجهة المتغيرات وما تفرضه من متطلبات بحيث تكون "إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات، إدارة جديدة قادرة على قيادة وإدارة التحول، وقادرة على تحقيق الاستمرار والنمو".[١] ، وهذه المتغيرات ترجع لمجموعة متفاعلة ومتداخلة من العوامل التربوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، أدت إلى تعقد إدارة المدرسة الثانوية العامة خلال السنوات الأخيرة ، **لذلك وجب تطوير هذه الإدارة ومن الممكن تحديد مبررات التطوير في الآتي:**[٢]

أ- زيادة أعداد الطلاب والمعلمين مع ضعف الإمكانات المادية والمالية من ميزانية وأجهزة وأدوات ومباني وغيرها.

ب- كثرة مطالب جميع العاملين في المدرسة والإدارات التعليمية الأعلى ، والمجتمع المحلي والأسرة وغير ذلك.

ج- كثرة القوانين، والقرارات، واللوائح، والتغيير والتعديل فيها.

---

١ - على السلمي، **الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد**، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٢، ص٣٦.

٢ - وزارة التربية والتعليم ، البنك الدولي ، وحدة التخطيط والمتابعة ، **برنامج تدريبي في الاتجاهات المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية** ، ٢٠٠٩ ، ص ١٥.

د- تصدير كثير من مشكلات المجتمع والأسرة إلى المدرسة وانعكاساتها على طبيعة عملها.

هـ- التطور الهائل والمتنامي في كم وكيف المعرفة والتقدم التكنولوجي الدقيق والمتصارع، الذي يواجه مدير المدرسة في كيفية التعامل معه.

و- زيادة القدرة التنافسية وزيادة الكفاءة للمؤسسات التعليمية ، بزيادة التعاون بين إدارات المدارس وتشجيع العمل الجماعي.

ز- ظهور ضغوط اجتماعية جديدة على المدارس نتيجة مشاركة أفراد المجتمع في المدارس من خلال الأدوار الجديدة لمجالس الأمناء.

ح- تغير الهيكل الإداري من الشكل الهرمي المعتاد بوجود قاعدة عريضة، يتمتع العاملون فيها بقدر من المهارة ، إلى هيكل يتمتع العاملون فيه بقدر من المهارة والقدرة على الإلمام بالمهام المختلفة.[١]

ط- ظهور النظريات العلمية في الإدارة والتي تؤكد على أهمية مدير المدرسة ومسئولياته.

١- Joral Bengtsson, **Education Training and Labour Market Development**, E.D.D. Seatle Unviersity, Dissertation Abstracts International, Vol.(٥٥), November, ٢٠٠٩, p ٤٥.

٤ـ وظائف إدارة المدرسة الثانوية:

تضطلع إدارة المدرسة الثانوية العامة بالعديد من الوظائف ، سواء داخل المدرسة أم خارجها ، بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية وذلك من خلال قيامها بالوظائف الإدارية التالية :

أـ التخطيط :

التخطيط هو أحد وظائف الإدارة ، أو المدير وأحد مكونات العملية الإدارية ، وعمل يسبق التنفيذ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والفترة الزمنية اللازمة لذلك ، ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق الغاية.

ويعرف التخطيط التربوي بأنه الأسلوب العلمي ، والعقلاني، بما يشمله من مجموعة من العمليات الديناميكية المتشابكة التي تسعى إلى تحديد الأهداف، من أجل التنبوء بما سيكون عليه المستقبل.(١)

وتعتبر عملية التخطيط للعمل المدرسي من العمليات المهمة والضرورية لكي تستطيع المدرسة تحقيق أهدافها ، ويعد مدير المدرسة الثانوية هو المسئول الأول عن عملية التخطيط حيث يقوم **بما يلي:**

- يقوم بوضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة ، ويتأكد من توفر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها.

---

١ ـ محمد متولي غنيمة ، **التخطيط التربوي** ، الأردن ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥، ص ٩٤.

- يقوم بتخطيط وتوجيه عمليات التدريس بحيث تكون شاملة جميع أعمال إعداد الجداول الدراسية وتسجيل التلاميذ و يتحمل المسئولية النهائية عن هذه المهام.
- التخطيط والإشراف على تنفيذ جميع الأنشطة المدرسية.
- يضع خطط الاستخدام الأمثل للموارد والمهانات التربوية والمعدات والأجهزة وجميع الموارد المتاحة بما فيها المباني.

وبالنظر إلى عملية التخطيط المدرسي في المدارس الثانوية العامة بمصر نجد **ما يلي:**[١]

- قصور المشاركة الفعالة لمديري المدارس الثانوية العامة مع التربويين في برامج التخطيط التربوي.
- محدودية وضع الخطط الدراسية مع بداية العام الدراسي من قبل مدير المدارس الثانوية العامة.
- انخفاض وعى مديري المدارس الثانوية العامة بمفهوم التخطيط وقلة وضوح أولويات التخطيط بشكل كاف.

ب- التنظيم :

يعد التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة لأنه يوضح العلاقة بين الرئيس ، ومرؤوسيه في كافة المستويات الإدارية في المدرسة ، والتي من خلالها تنساب الأوامر والتعليمات من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

---

١ - هبه تقى محمد محمد ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء متطلبات مدرسة المستقبل ، **رسالة دكتوراه** ، كلية التربية ، جامعة بنى سويف، ٢٠١١.

ولدور مدير المدرسة والإدارة المدرسية أهمية كبيرة في التنظيم وذلك من خلال الممارسات التالية:(1)

- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.
- تحديد مسئوليات الإدارة المدرسية وتوزيع العمل.
- إعداد الجدول المدرسي وحسن توظيفه وتوزيعه وعدالته.
- تنظيم عمل جماعات الأنشطة المختلفة واختيار المشرفين عليها وتوفير الخامات والأجهزة لمزاولة الأنشطة.
- إعداد جدول الاجتماعات المدرسية.
- وضع خطة لمتابعة تنظيم السجلات المدرسية بأنواعها.

وبالنظر إلى عملية التنظيم المدرسي في المدارس الثانوية العامة بمصر نجد ما يلي:(2)

- استمرار التمسك بأساليب التنظيم التقليدية وأسس ولوائح العمل البالية والتي مضى عليها عشرات السنين بلا تعديل أو تطوير.
- غياب مفهوم الوعي التنظيمي لمديري المدارس الثانوية العامة ، وبالتالي اهتمامهم بتنظيم العمل المدرسي وفقاً للتعليمات والأوامر الإدارية.

---

1 - أحمد إبراهيم أحمد، **نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسات نظرية وميدانية** ، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة ، ١٩٩٩ ، ص ص ٩٦- ٩٩.

2- حسام الدين السيد ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر باستخدام أسلوب فرق العمل فى ضوء خبرات بعض الدول ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٤، ص١٠.

- قصور مجلس إدارة المدرسة الثانوية في الارتباط بين أهداف وخطط التنفيذ ، وضعف وضوح الاختصاصات ، كما يوجد ضعف في التنسيق بين أنشطة المجلس والتنظيمات الأخرى بالمدرسة.[1]
- تعانى المدرسة الثانوية من تقادم هيكلها التنظيمي وما يرتبط به من عدم وجود صلاحيات كافية للمدرسة ومجلس إدارتها ، والتركيز على الجوانب الروتينية حيث يتم صنع القرار بعيداً عن الواقع التنفيذي مما يتسبب في تعطيل الأعمال وفقدان التنسيق وانهيار التماسك الوظيفي.

ج- القيادة والتوجيه :

يلعب المدير في أي مؤسسة دورًا مهمًا في تحديد الأهداف ورسم وتحديد السبل التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط من خلال بلوغ الأهداف المنشودة ، ولذلك فيتوقف نجاح العملية الإدارية من خلال النجاح في عملية التوجيه والإشراف التي يقوم بها المدير، ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية تبرز المحاسن والإيجابيات وتترفق وتعالج برفق وحكمة وروية الأخطاء التي تود توجيهها، ويقوم مدير المدرسة بمجموعة من الأدوار منها **ما يلي:**[2]

---

١ - عاشور إبراهيم الدسوقي ، تصور مستقبلي لتطوير نظام التعليم الثانوي في ضوء متطلبات التنمية البشرية ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، (بنها) ، ٢٠٠٣، ص ٣٣٢.

٢ - وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٢٨) لعام ٢٠٠٤، مادة ١**، بشأن ، اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات و المدارس.

توجيه الهيئات التدريسية وذلك من خلال الزيارات الصفية والاجتماعات وحلقات التدريب والتأهيل والعمل على تحسين العملية التعليمية بالتعاون مع المعلمين.

- توجيه الهيئة الإدارية من خلال الاجتماعات والاطلاع على الأعمال الكتابية والتسجيلات والنشرات والتقارير وتعريف كل منهم بواجباته وعمله ومتابعة ذلك لحسن سير العمل من وقت لآخر.
- توجيه التلاميذ ، وذلك من خلال الاطلاع على بطاقات التلاميذ ومعاملتهم معاملة حسنة والتعاون في القضاء على المشاكل الدراسية والسلوكية مع الجهات المختصة ، وعقد حلقات توجيه وإرشاد مع أولياء الأمور ، وزيارات الفصول والإشراف على الرحلات والمعسكرات وجماعات النشاط.
- توجيه أولياء الأمور من خلال اللقاءات والمشاركات الاجتماعية والوطنية والدينية والأنشطة المختلفة وتقوية أواصر التعاون بين الأسرة والمدرسة.

وبالنظر إلى عملية التوجيه المدرسي في المدارس الثانوية العامة بمصر نجد **ما يلي:**

- ضعف الثقة بين المدير والمعلمين وتصيده لأخطائهم.[1]

---

١ ـ أحمد إبراهيم أحمد ، ولاء المدرس للناظر – المدير والمؤسسة التعليمية : مظاهره – أسبابه: دراسة تحليلية بمحافظتي الإسكندرية والقليوبية، **مجلة كلية التربية** ، العدد السابع عشر، جامعة بنها، ١٩٩٢، ص١٠٠.

- قصور مفهوم التوجيه التربوي الحديث في أذهان العاملين بالمدرسة الثانوية ، بسبب ضعف عملية التدريب الكافي على أساليب التوجيه التربوي الناجح.
- يقتصر توجيه مدير المدرسة للمعلمين على نتيجة الطلاب وكشكول التحضير.
- غياب النظرة الكلية لآليات الحوار الإيجابي بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية العامة.

ويرى "مراد زيدان" أن هناك ضعف مساندة الإدارة المدرسية للمعلم في بعض المواقف التي تواجهه في صراعاته مع الطلاب أو الزملاء أو أولياء الأمور والتي ترجع إلى شدة نفوذ ولى الأمر أو التمسك الحرفي بالقواعد بالإضافة إلى ضعف مرونة مدير المدرسة.

لذا ينبغي على مديري المدارس الثانوية أن يتمتعوا بالقدرة على التوجيه السليم ، والقيادة السليمة للعاملين تحت قيادتهم لتنفيذ الأعمال الرامية إلى تحقيق الأهداف.[1]

د- الاتصال :

الاتصال عملية ضرورية في العمل الإداري والتربوي ، فعن طريقه يتم إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، والتقصير في عمليات الاتصال له آثاره السلبية على الإنجاز ، وقد يحدث خللاً

---

١ - مراد صالح زيدان ، الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلم في التعليم قبل الجامعي ، **مجلة كلية التربية**، العدد التاسع والعشرون ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧، ص ٣٧٥.

في أعمال المؤسسة التعليمية وبين العاملين فيها وإحداث بعض المشكلات التي تعوق نجاح المؤسسة. حيث يسعى القائد الإداري المتميز دائماً لإقامة شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم ، بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال مفتوحة تربط جميع وحدات التنظيم بالمدرسة مما يسهل على العاملين معرفة ما يدور بالمدرسة.(١)

وبالنظر إلى عملية الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية العامة بمصر **نجد ما يلي:**

- افتقار المدرسة لقنوات اتصال فعالة بين الطلاب والآباء والمجتمع ، ضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات الحكومية.(٢)
- لا تهتم المدرسة الثانوية باعتبارها تنظيم بيروقراطي يقوم على أساس التدرج الهرمي ،بالاتصالات غير الرسمية البعيدة عن الممارسات الرسمية على اعتبار أنها تعطل الاتصالات الرسمية ، كما أن قنوات الاتصال بين المدرسة والمجتمع لا تزال ضعيفة.(٣)

---

١ - عطية حسين الأفندي ، **مبادئ الإدارة** ، القاهرة ، دار الكتب للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢، ص ١٥٦.

٢ - فؤاد أحمد حلمي ، تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة ، **مجلة كلية التربية** ، السنة السادسة ، العدد الثامن، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٢٠٠٣،ص ٢٥٧.

٣ - عاشور إبراهيم الدسوقي ، **مرجع سابق** ، ص ٣٣٥.

يتضح مما سبق أن حلقة الاتصال مفقودة بين الإدارة والعاملين فيها أو بين المدرسة والمجتمع المحلى ، وذلك يجعل المدرسة منغلقة على نفسها وغير مستجيبة لمتطلبات المجتمع الذي توجد فيه.

هـ- اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار عملية عقلية للاختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل ، وهي بذلك تعتمد على المهارات الخاصة بمتخذ القرار ، وأن عملية اتخاذ القرار هي قلب المنظومة الإدارية عامة والمدرسة خاصة لكونها تدخل في كل العمليات الإدارية التي تتم في إطار المؤسسة.

ويرى البعض أن العملية الإدارية هي في جوهرها عملية اتخاذ قرارات. إذن اتخاذ القرارات هو الحل الحقيقي لمقدرة القائد على القيادة ولمقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه ، ووجه الحقيقة في هذا أن اتخاذ القرارات هو العملية الأساسية والوظيفة الرئيسة التي يتولاها المديرون والرؤساء في كافة أنواع المؤسسات وتستغرق معظم وقتهم وطاقاتهم.[١]

وعملية اتخاذ القرار تتضمن عدة خطوات رئيسة أهمها:[٢]

- تحديد المشكلة.
- جمع المعلومات والحقائق التي توضح وتفسر المشكلة.

٢- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ ، **إدارة المؤسسات التربوية** ، القاهرة،عالم الكتب، ٢٠٠٣،ص .١١٤

٣- عرفات عبد العزيز سليمان ، **إستراتيجية الإدارة والتعليم ملامح من الواقع المعاصر** ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠١ ، ص ١١٣.

- التخطيط لاتخاذ القرار ودراسة الاحتمالات المختلفة.
- مرحلة اختيار البدائل واختيار أفضلها.
- وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعته.

ولذلك فإن مدير المدرسة الثانوية عليه أن يكون محنكًا ومطلعًا وعارفًا لأسباب اتخاذه لأي قرار لأن نجاح العمل يعتمد على صواب اتخاذه القرار.

وبالنظر إلى عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية العامة بمصر **نجد ما يلي:**

- تتمركز سلطة القرار في يد الإدارة المدرسية، وذلك بسبب تخوفها من مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.[١]
- المركزية في اتخاذ القرارات، مما انعكس علي قدرة المدير في توقيع الجزاءات البسيطة علي العاملين وإثابة البعض الآخر، ولكي يتم ذلك لابد من الرجوع إلى الإدارة التعليمية، وأحيانا مدير التربية بالمحافظة، وهذا الأمر يضعف من سلطة المدير بالإضافة إلى أن كافة الأعمال المتعلقة بالمدرسة لابد من الرجوع إلى الإدارة التعليمية لاتخاذ قرار بشأنها.

---

١ ـ نبيل سعد خليل، واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج (دراسة تحليلية ميدانية)، **مجلة التربية**، المجلد الثالث ، العدد الأول ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، يونيو ٢٠٠٠ ، ص٦١.

- غياب القرار الحكيم مع كثرة التغيير الإداري والتي تحدث الارتباك ، اتخاذ القرارات المهمة بمعزل عن المعلمين دون معايير معروفة.[1]

و- المتابعة و التقويم:

يقصد به التعرف على مواطن القوة وجوانب الضعف فيما قامت به المدرسة من أعمال وما قدمته لتلاميذها من خبرات عن طريق استخدامها لوسائل معينة تمكنها من تحقيق أهدافها التربوية.[2]

ومن مقتضيات التقويم السليم من واقع مسئولية الإدارة المدرسية **ما يلي:**

- أن تمارس عملية التقويم منذ بدء العام الدراسي وتستمر في متابعته حتى نهايته.
- أن تدرك إدارة المدرسة أن التقويم – في حد ذاته – وسيلة وليس غاية وعن طريقه يمكنها توجيه العملية التربوية توجيها سليماً صحيحاً.
- أن يتسم تقويمها بالموضوعية ، بمعنى عدم الخضوع للنواحي الذاتية أو الشخصية ، ولكن مراعاة الصالح العام للعمل التربوي.

---

١ - فؤاد أحمد حلمي ، **مرجع سابق** ، ص ٢٥٧.
٢ - نبيل سعد خليل ، **مرجع سابق** ، ص ١٢٥.

- ألا يقتصر عمل التقويم على ناحية دون أخرى من نواحي العمل أو مجموعة من العاملين دون آخرين ، بمعنى أن يكون التقويم شاملاً.
- وبالنظر إلى عملية المتابعة و التقويم في المدارس الثانوية العامة بمصر نجد ما يلي:
- أن سلطة الإدارة المدرسية قليلة في مجال تقويم الأداء، وخاصة بالنسبة للمعلمين، كما أن فكرة التقويم الذاتي غير قائمة، وإنما يتولى التقويم سلطات مركزية أعلى.(١)
- أن تقويم الأداء لا يقاس بغرض تحديد مدى الحاجة إلى التحسين والتدريب.
- قصور تقييم الأداء من إشراك المعاملين في وضع معايير التقويم والتأكد من إتباعها، ولإيجاد الحافز الذاتي لدى العاملين.(٢)
- لازالت أساليب تقويم المعلم تركز على قدرته على توصيل المعلومات إلى طلابه (رغم خضوع هذه العملية لعدة اتجاهات فقد يتم التقويم في ضوء مفهوم الدور، أو إنتاجية الطلاب، أو على أساس كفاءته التدريسية)، ومن ثم يتم تقويم المعلم بطريقة خطية أي الحكم على المعلم بالنجاح أو الفشل.(٣)

---

١ - المجالس القومية المتخصصة ، **مرجع سابق**، ص ٥٢.
٢- نادية محمد عبد المنعم وآخرون ، **مرجع سابق**، ص ١٨٨.
٣- محمد أحمد علام، محمود عطا محمد ، تصور مقترح لتطوير نظام تقويم معلم التعليم العام في مصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية ، **مجلة كلية التربية بالزقازيق** ، العدد (٣٥)، جامعة الزقازيق ، مايو ٢٠٠٠، ص ٢٩٢.

مما سبق يتضح أن إدارة المدرسة الثانوية العامة لا تؤدى وظائفها على النحو المنشود ويتضح ذلك في قصور عمليات التخطيط، التنظيم، الإشراف ، الاتصال ، واتخاذ القرار والمتابعة. وبناء على ذلك يتطلب وضع معايير لاختيار القيادات المدرسية ، مع ضرورة خضوعهم لاختبارات قبول قبل استلام العمل ومراجعة أدائهم – ليس فقط من واقع السجلات – ولكن من خلال ملاحظاتهم في الميدان التربوي.

ثالثاً: الهيكل الإداري لإدارة التعليم الثانوي في مصر

يشير الواقع إلى أن إدارة التعليم الثانوي العام في مصر تتم من خلال المستويات التالية:

١) على المستوى القومي – المركزي – وزارة التربية والتعليم (ديوان عام الوزارة).

٢) على المستوى المحلى – المديريات والإدارات التعليمية.

٣) على المستوى الإجرائي – إدارات مدارس التعليم الثانوي العام.

وفيما يلي عرض موجز لواقع الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر:

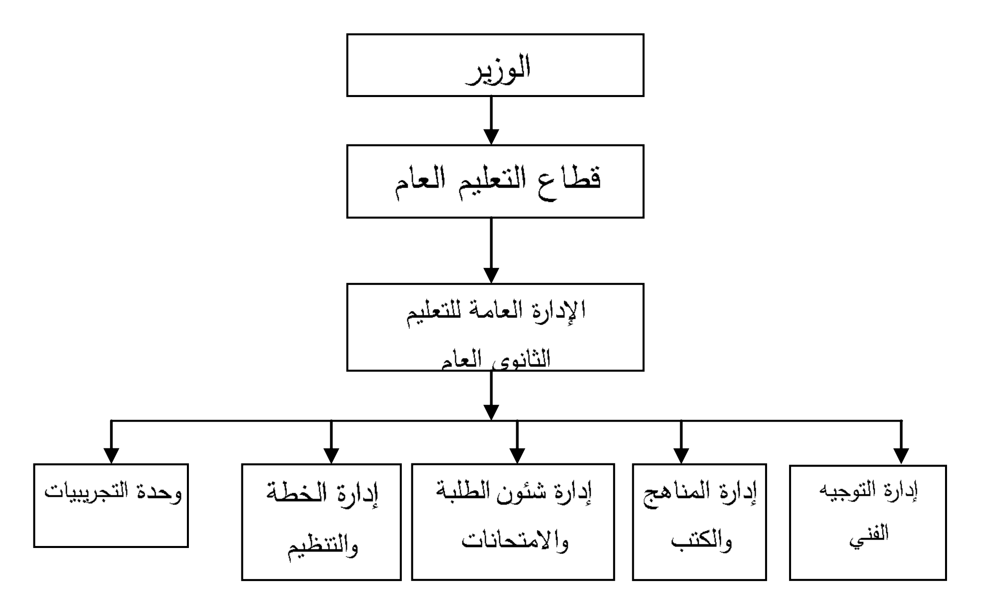
١- الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر على المستوى المركزي :

تتولى وزارة التربية والتعليم الهيمنة العامة على شئون التعليم قبل الجامعي بقطاعاته المختلفة، وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه "حيث

تتـولى الأجهـزة المركزيـة للتعلـيم قبـل الجـامعي رسـم السياسـات العامـة ومهـام التخطـيط والتقيـيم والمتابعـة العامـة"[1]، ويرأسـها وزيـر التربيـة والتعلـيم ، ثـم يتبعـه ثلاثـة قطاعـات هـم (قطاع التعليم العام - قطاع التعليم الفني – قطاع الأنشطة التربويـة) وثلاثة عشرة إدارة مركزيـة و تسـعة وأربعون إدارة عامـة ومائـة وسبعة وأربعون إدارة.

وسوف تقتصر الباحثة في هذا المجال علـى وصـف القطـاع المختص بـالتعليم الثـانوي العـام بـديوان عـام الـوزارة وهو قطـاع التعليم العام.

والشـكل (٢) التـالي يوضـح الهيكـل التنظيمـي لإدارة التعلـيم الثانوي بديوان عام الوزارة.



١- وزارة التربية والتعليم ، "**قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١**"، مادة (١١)، القاهرة ، ص٦.

شكل (٢) الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم الثانوي العام بديوان عام الوزارة[١]

ويتضح من الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي الرسمي لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر يتضمن عدد من المستويات الإدارية التي تتسم بالشكل الطولي، مما يؤدى إلى طول خط السلطة الرسمي، "وكلما زاد طول خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم،كما أن هذا له تأثيره السيئ على الاتصالات حيث إنها تأتي متأخرة أو لا تصل أو تصل وبها ريف"[٢]، ويؤدى هذا التعدد في المستويات الإدارية أيضاً إلى "قلة الأداء في العمل وازدياد فرص الهدار والفقد في الجهد والوقت".[٣]

٢- الهياكل التنظيمية لإدارة التعليم الثانوي العام على المستوى المحلى (المديريات والإدارات التعليمية):

يقع على عاتق إدارة التعليم في المحليات مسئولية تحقيق الربط بين الأجهزة والمؤسسات المختلفة ذات الصلة بالتعليم وتنسيق التعاون فيما بينها من ناحية وبين الوزارة المركزية من ناحية أخرى.

---

(١) http://portal.moe.gov.eg/AboutMinistry/Departments/AdminSecEdu /Pages/ Default.aspx.

٢- سيد الهواري، **التنظيم: النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات** ، القاهرة، مركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص١٢٦ ٠

٣- نادية محمد عبد المنعم وآخرون، **تطوير أساليب مراقبة الجودة فى العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (مرحلة الثانوي العام)**، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية،١٩٩٨، ص٣٥ ٠

ويختلف نوع الهيكل التنظيمي المشرف على إدارة التعليم الثانوي العام في مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات بحسب مستوى المديرية ونوعية الإدارات التعليمية التي توجد بها **كما يلي:**

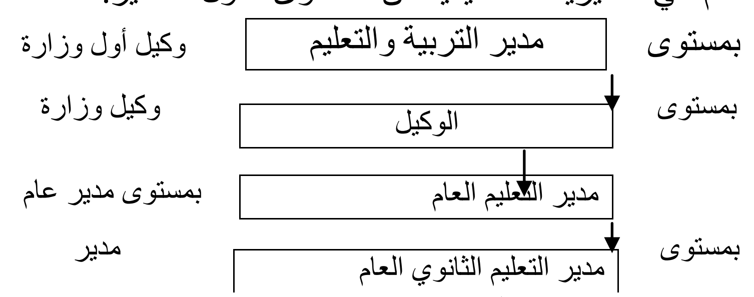
١- المديريات التعليمية :

ويتم تقسيمها كالآتي :

أ- مديريات تعليمية من المستوى الأول المتميز :

وهى المديريات التي تضم إدارات تعليمية كلها من المستوى الأول.[1]

والشكل (٣) التالي يوضح هيكل تنظيم إدارة التعليم الثانوي العام في المديريات التعليمية من المستوى الأول المتميز.



شكل (٣) الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم الثانوي العام في المديريات التعليمية من المستوى الأول المتميز.(٢)

---

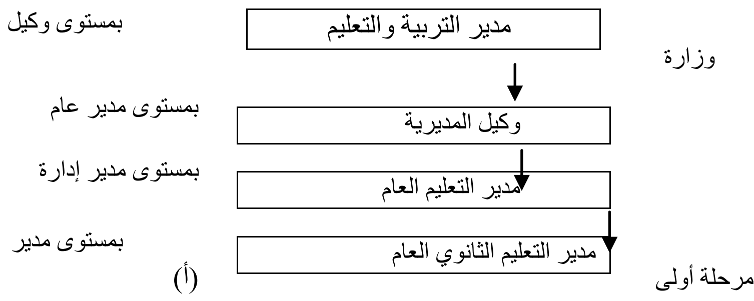
١ - وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٣٦١) بتاريخ ٢٠١٣/٩/٢٨** ، بشأن تحديد معدلات مستوى مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات.

٢- وزارة التربية والتعليم (مكتب الوزير)، **الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم من المستوى الأول المتميز**، ٢٠٠٧.

ب: مديريات تعليمية من المستوى الأول :

وهى المديريات التي تضم إدارة تعليمية من المستوى الأول على الأقل وإدارات من المستوى الثاني.[1]

والشكل (٤) التالي يوضح هيكل تنظيم إدارة التعليم الثانوي العام في المديريات التعليمية من المستوى الأول



شكل (٤) الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم الثانوي العام في المديريات التعليمية من المستوى الأول.[2]

وفى جميع الأحوال يصدر قرار من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بتحديد مستوى المديريات.

٢- الإدارات التعليمية

تنشأ إدارات تعليمية في دوائر الوحدات المحلية ويحدد مستواها على **النحو التالي :**

أ- إدارات تعليمية من المستوى الأول :

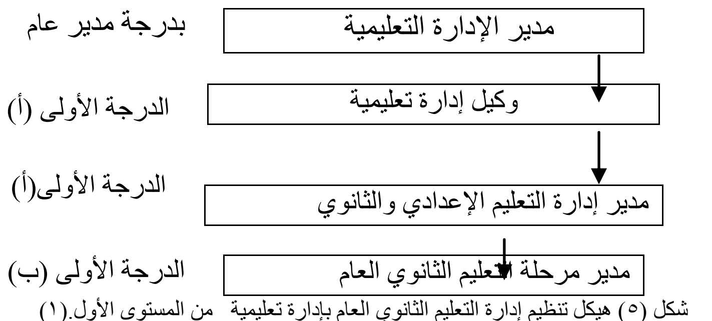
وتكون بكل من أحياء القاهرة والإسكندرية وبندر الجيزة وبدوائر مجالس عواصم المحافظات، ودوائر مجالس المراكز إذا بلغ عدد الفصول بها ٢٠٠٠ فصل فأكثر.[3]

١- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٣٦١) بتاريخ ٩/٢٨/ ٢٠١٣ ، المادة الثانية، **مرجع سابق**.

٢- وزارة التربة والتعليم (مكتب الوزير)، **المرجع السابق.**

٣- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٣٦١) بتاريخ ٩/٢٨/ ٢٠١٣ ، المادة الثالثة، **مرجع سابق**.

والشكل(٥) التالي يوضح هيكل إدارة التعلم الثانوي العام بإدارات تعليمية من المستوى الأول.

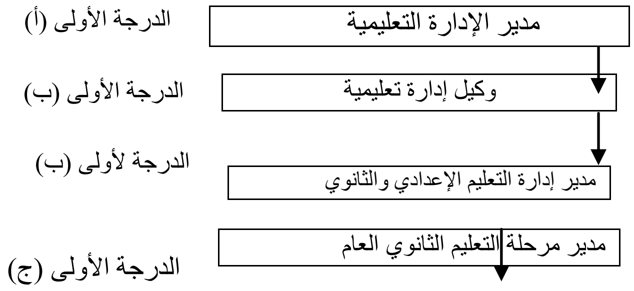


شكل (٥) هيكل تنظيم إدارة التعليم الثانوي العام بإدارة تعليمية من المستوى الأول.(١)

ب- إدارات تعليمية من المستوى الثاني :

بدوائر مجالس المدن عواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز إذا بلغ عدد الفصول بها(٢٥٠) فصل إلى أقل من (٢٠٠٠) فصل.(٢)

والشكل (٦) التالي يوضح هيكل إدارة التعليم الثانوي العام بإدارة تعليمية من المستوى الثاني.



شكل رقم (٦) هيكل تنظيم إدارة التعليم الثانوي العام بإدارة تعليمية من المستوى الثاني.(٣)

١- وزارة التربية والتعليم (مكتب الوزير) ، **مرجع سابق.**

٢- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٣٦١) بتاريخ ٢٨/٩/ ٢٠١٣ ، المادة الثالثة، **مرجع سابق.**

٣- وزارة التربية والتعليم (مكتب الوزير) ، **المرجع السابق٠**

ج- فى دوائر المجالس التي يقل بها عدد الفصول عن ٢٥٠ فصلاً تتولى مديرية التربية والتعليم بالمحافظة الإشراف على المدارس التي تقع بدائرة هذه المجالس كما تندب مديرية التربية والتعليم أحد مديري المدارس العاملين بها لتمثيل مرفق التربية والتعليم فى مجالس وحدات الإدارة المحلية.[١]

ويلاحظ من الهياكل التنظيمية السابقة لإدارة التعليم الثانوي العام **في المحليات ما يلي:**

أن مستوى تنظيم المديريات التعليمية والإدارات التعليمية التابعة لها يتحدد على أساس عدد الفصول التي توجد بها فقط، دون مراعاة لأي شروط أخرى، **حيث إن :**

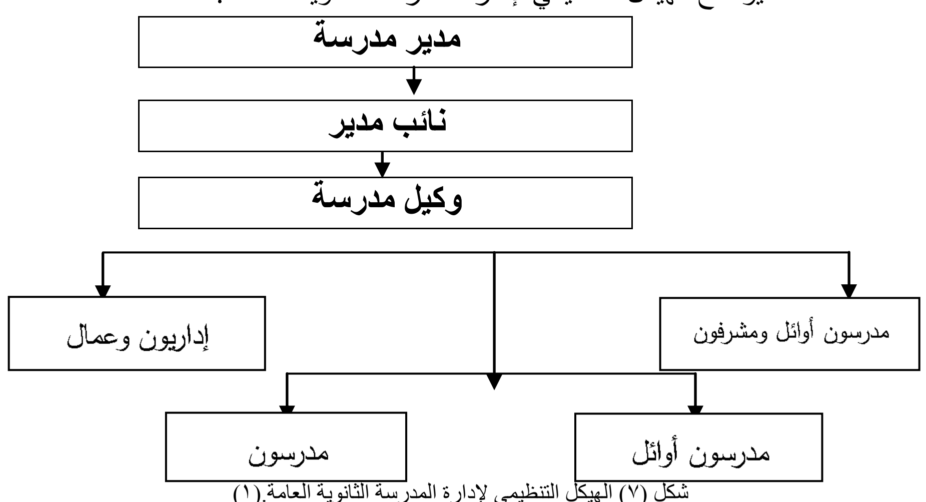
- المديريات التعليمية من المستوى الأول المتميز تكون جميع إدارتها من المستوى الأول فقط.
- والمديريات التعليمية من المستوى الأول تكون بها إدارة من المستوى الأول على الأقل وإدارات من المستويات الأخرى.
- الإدارة التعليمية من المستوى الأول : يبلغ عدد الفصول بها (٢٠٠٠) فصل فأكثر.
- الإدارة التعليمية من المستوى الثاني : يبلغ عدد الفصول بها من (٢٥٠) فصل إلى أقل من (٢٠٠٠) فصل.
- ويشير ذلك إلى أن نوع الإدارة على مستوى المحليات يتسم بالنمطية.

٣- الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم الثانوي العام على المستوى الإجرائي (إدارة المدرسة) :

---

١ - وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٣٦١) بتاريخ ٢٠١٣/٩/٢٨ ، المادة الثالثة، **مرجع سابق.**

الإدارة المدرسية تعد أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي ، وتعتبر أهم تشكيل لأنها الوحدة التي تتولى تنفيذ السياسة التعليمية ، ومن ثم يقع عليها تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية، والشكل(٧) التالي يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية العامة .



شكل (٧) الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية العامة.(١)

وتتكون مستويات وظائف الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية وفقاً للقرار الوزاري رقم (٤٢٨) بتاريخ ٢٧- ٤- ٢٠١٣، بشأن تحديد معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمة **وفقاً لما يأتي:**(٢)

أ- مدارس من ٤٠ فصلاً فأكثر عدد (١ مدير مدرسة – ٣ وكيل).

ب- مدارس من ٢٠ فصلاً إلى أقل من ٤٠ فصلاً عدد (١ مدير مدرسة – ٢ وكيل).

ج- مدارس أقل من ٢٠ فصلاً عدد (١ مدير مدرسة – ١ وكيل مدرسة).

---

١ - وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم ١٧٨ لسنة ٢٠١٠** ، بشأن الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية العامة.

٢ - رئاسة مجلس الوزراء ، **قرار رقم (٤٢٨)** من اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، المضاف بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢.

د - مدارس متعددة المراحل عدد (١مدير مدرسة – ١ وكيل لكل مرحلة).

- **ويتم توزيع الوكلاء كالأتي:**

وكيل مدرسة (أ) أو وكيل مدرسة – لكل ستة فصول ويضاف إلى ذلك وكيل لكل من شئون الطلبة والامتحانات ، شئون العالمين ، الشئون المالية والمخزية بحد أدنى خمسة وكلاء.[١]

مما سبق يتضح أن إدارة المدرسة العامة في مصر تأخذ بالتنظيم الهرمي القائم على التسلسل الإداري، ويشير ذلك إلى أنه يجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي.

كما يوجد تداخل بين اختصاصات كل من مدير المدرسة والنائب والوكيل مما قد يقلل من فعالية هذا التنظيم الإداري، ونتيجة لهذا التداخل سوف تعرض الدراسة متطلبات وشروط شغل وظيفة أهم قيادات المدرسة الثانوية على النحو التالي :

رابعاً: متطلبات شغل وظيفة (مدير - وكيل المدرسة)

حددت المادة "١٧" من اللائحة التنفيذية لكادر المعلمين المعايير الملزمة لشغل هذه الوظيفة على النحو المبين **في كل مجال من المجالات الآتية**:[٢]

١- مجال الثقافة المؤسسية:

---

١ - وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦** ، بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات التعليمية والإدارات التعليمية.

٢ - المادة (١٧)، من اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، المضاف بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢، **مرجع سابق**.

رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم.

- بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.

٢- مجال المشاركة :

- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار.
- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع اتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم.
- المشاركة المجتمعية.

٣- مجال المهنية:

- التمكن المعرفي .
- التمكن المهاري .
- التنمية المهنية المستديمة .
- الأخلاق المهنية.

٤- مجال إدارة التغيير:

- مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي.
- تغيير تربوي يرتكز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد.
- تبنى المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير.
- إعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في متابعتها وتنفيذها تمهيداً للاعتماد التربوي.

١- شروط شغل وظيفة (مدير - وكيل المدرسة)

يكون اختيار شاغلي وظيفة مدير مدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) على الأقل، ووظيفة وكيل المدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد، بشرط الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب ، بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي، كذلك اجتياز برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية والتي تقررها الأكاديمية المهنية للمعلم.(١)

وتشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة من عدد ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة ونقيب المعلمين ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من ينيبه من أساتذة كلية التربية، وتكون برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، وللجنة أن تضم إلى عضويتها من تراه من الخبراء.

وتختص هذه اللجنة بالنظر في الترشيح لشغل هذه الوظائف على أساس الحاصل على أعلى درجات وفقاً للتقييم النسبي للمعايير والمهارات والقدرات المطلوبة ، وكذلك النظر في التجديد لمدة ثانية لمن سبق اختياره.

وللجنة أن تستعين بالأجهزة المختصة بالدولة لاستكمال ما ترى لزومه من بيانات ومعلومات.

١- المادة (١١) ، من اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، المضاف بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ ، **مرجع سابق**.

ويتم تقييم المتقدمين على أساس مجموعة من المعايير والقدرات وذلك مع باقي اشتراطات شغل الوظيفة.

وتنقسم المعايير والقدرات إلى أربع مجموعات كالتالي:[1]

١- التاريخ الوظيفي: ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة ، وتقارير الكفاية والإنجازات التي حققها المتقدم ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.

٢- المهارات القيادية: وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب والقدرة على التجديد والابتكار، ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.

٣- القدرات العلمية: وتشمل الحصول على مؤهلات أعلى والقدرة على إجادة لغات أجنبية والمعرفة بعلوم الحاسب الآلي والاشتراك في المؤتمرات وإعداد البحوث، ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.

٤- السمات الشخصية: وهو ما تكشف عنه المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق والقدرة على التخاطب ، ويحدد لها ١٠ درجات.

وتراعى اللجنة عند تقدير هذه المعايير والقدرات بطاقة وصف الوظيفة.

---

١ - المادة (١٠) ، من اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، المضاف بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ ، **المرجع السابق**.

ويعتبر هذا التوجه من قبل وزارة التربية والتعليم بادرة أمل من أجل استغلال الكفاءات الشابة من المعلمين، وضخ دماء جديدة قادرة على العطاء ، بدلاً من أسلوب التقدمية والمحسوبية في تولى المناصب الإدارية الذي كان متبع في الماضي.

وباستقراء الهياكل التنظيمية لإدارة التعليم الثانوي العام على كل من المستوى المركزي والمحلى والإجرائي (المدرسي) يتضح أن هذه الهياكل قائمة على التنظيم الهرمي القائم على التسلسل الإداري مما يؤدى إلى قلة فعالية هذا التنظيم، الذي ينعكس أثره السيئ على إدارة هذا التعليم.

كما أن هذا التنظيم يوصف بأنه بناء جامد يقاوم التكيف، ولا يعد الأفراد لعالم الغد.[١]

خامساً : مشكلات إدارة المدرسة الثانوية

بالنظر إلى واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر – من خلال الدراسات والبحوث السابقة – نجد أنها مثقلة بميراث كبير من المشكلات وجوانب القصور، والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

١- نادية محمد عبد المنعم، و خالد قدري إبراهيم ، **معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام** ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠١ ، ص ١٢.

١- مشكلات خاصة بالممارسات الإدارية

أ- قصور عملية الاتصال الإداري: وقد أوضحت الدراسات ما يلي: [١]

لا تسهم نظم الاتصال في التعليم الثانوي العام بأوضاعها الحالية في تكوين علاقات إنسانية جديدة بين العاملين بالمدرسة والمسئولين بإدارة التعليم الثانوي.

- ضعف الشراكة المجتمعية في إدارة التعليم الثانوي العام لضعف دور المجتمع المحلى ومجالس الآباء وغياب دور الأسرة وانفصاله عن المدرسة.
- ضعف خطوط الاتصال والعلاقات الفعالة بين أفراد الإدارة المدرسية والقائمين على تقويم أدائهم بالإدارات التعليمية.

ب- مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرار: وقد أوضحت الدراسات ما يلي: [٢]

---

١ - يرجى الرجوع إلى :
- هالة أمين مغاوري ، الإبداع الإداري مدخل لفاعلية إدارة المدرسة الثانوية العامة تصور مقترح ، **رسالة ماجستير** ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤، ص٤.
- نادية محمد عبد المنعم ، وخالد قدري إبراهيم ، **معوقات الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي**، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٣، ص ١٤٢.

٢ - يرجى الرجوع إلى :
- نادية محمد عبد المنعم، **تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**، مرحلة التعليم الثانوي، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٨،ص ٧٦.
- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (إعداد قيادات التعليم)، **الدورة الثالثة والعشرين**، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٥ –١٩٩٦، ص٢٦.
- أحمد إبراهيم أحمد، **القصور الإداري في المدارس**، القاهرة، دار الفكر العربي،٢٠٠٠، ص ص ٢٥-٢٦.

عجز مديري المدارس الثانوية العامة عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

- تتمثل في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر كل أعراض البيروقراطية مما يؤدي إلى ضعف مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرارات.
- الإدارة المدرسية متمركزة حول نفسها، عازفة عن أسلوب المشاركة، بطيئة في تسيير الأمور.
- تركيز السلطة في يد المدير الذي يتحكم في اتخاذ القرار.
- غياب الفهم الكامل والوعي بأهمية المشاركة في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية العامة.
- التحيز في توزيع الأعمال على العاملين.
- ضعف تحمل بعض المعلمين للعمل المدرسي وقلة مشاركتهم في صنع القرار.
- المناخ المحيط بالمدرسة الثانوية لا يساعد على المشاركة في صنع واتخاذ القرار.
- ضعف مشاركة معلم المدرسة الثانوية في صنع واتخاذ القرار.

- ج- ضعف إدراك أهمية الوقت وترشيده وقد أوضحت الدراسات ما يلي:[1]
- قلة الاهتمام بإدارة الوقت في مجال الإدارة التعليمية من حيث التطبيق والتنفسي.
- لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة.
- أن معظم وقت إدارة المدرسة الثانوية يضيع في العمليات الإدارية.
- أن الإدارة التعليمية تعانى من ضعف ترشيد استخدام الوقت (تفويض السلطة – وجود سياسة واضحة محددة للعمل – المتابعة المنظمة – توفير جهاز كفؤ لأعمال السكرتارية والحفظ – الاختيار الجيد للمعاونين – توفير نظام للمعلومات – تنظيم مواعيد العمل – تحديد برامج العمل اليومي – وضوح التعليمات واختصارها .. وغير ذلك).
- إن ضعف إدارة الوقت بطريقة فعالة داخل المدارس يمثل أحد الأسباب الرئيسة لكثير من المشكلات حيث أشارت

---

١ - يرجى الرجوع إلى :
- أحمد شحاته محمد ، إستراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية – واقعها ومعوقاتها (دراسة ميدانية بمحافظة المنيا)، **مجلة البحث فى التربية وعلم النفس،** المجلد التاسع، العدد الرابع، كلية التربية ، جامعة المنيا ، إبريل ١٩٩٦، ص١٢٦.
- أحمد إبراهيم أحمد ، بعض مظاهر القصور الإداري فى المدارس الثانوية العامة دراسة ميدانية، **المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية جامعة حلوان : نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة،** كلية التربية ، جامعة حلوان، ١٩٩٨ ، ص ٦٥.

الدراسات التي أجريت في هذا الشأن إلى أن الإحساس بقيمة الوقت مازال ضعيفاً وأن جزءاً كبيراً من الوقت المخصص للعمل يضيع هدراً، كما أن الكثير من الوقت يضيع دون استفادة حقيقية منه أو استثمار جاد له.

- أن هناك عدد من العاملين القائمين على العملية الإدارية التعليمية على مختلف مستوياتهم لا يخصص الوقت كله للقيام بالوظائف الأساسية مهدراً باقي الوقت في أعمال أخرى لا ترتبط بالعمل.

ويتضح مما سبق قلة الاهتمام بإدارة وتنظيم الوقت، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإدراك لقيمة الوقت كمورد أساس لإدارة التعليم الثانوي العام بمصر بكافة مستوياته ، الأمر الذي يجعل ضعف ترشيد استخدام الوقت أحد السلبيات الرئيسة لإدارة التعليم الثانوي العام بمصر.

د- تفويض السلطة وقد أوضحت الدراسات ما يلي:[1]

- ضعف القيم الشخصية الإيجابية للمد راء تجاه تفويض السلطة نتيجة لغياب اقتناعهم الشخصي بمبدأ التفويض ، أو بالأحرى عدم اقتناعهم بالقيمة الإدارية للتفويض ، وقلة مناصرتهم لهذا المبدأ.

---

١ - يرجى الرجوع إلى:
- نادية محمد عبد المنعم ، **مرجع سابق** ، ص ٩٤.
- أحمد إبراهيم أحمد ، **مرجع سابق** ،ص ٧٨.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، **تفويض السلطة**، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ،٢٠٠٣ ، ص١٨ .

- حرص مديري المدارس على مصلحتهم الشخصية ، حيث يرى بعض المدراء أن التفويض يتعارض مع مصالحهم الخاصة لأن العاملين المفوضين سيقومون بأعمالهم حسب اللوائح، والقوانين التي تحكم نظام العمل ، وهو أمر يتعارض في بعض الأحيان مع ما يبغي بعض المد راء من وراء ذلك.
- جهل بعض المد راء بمبادئ التفويض ، فيفوض المدير السلطة ، ولا يهتم بكيفية ممارسة العاملين المفوضين للسلطة ، ولا يبقى قنوات الاتصال مفتوحة بينه وبين العاملين المفوضين.

ومما سبق يتضح وجوب التحول من المركزية والانفرادية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات إلى أسلوب التعاون المبنى على اللامركزية المنظمة والمنضبطة.

هـ- إدارة التغيير وقد أوضحت الدراسات ما يلي:[1]

- وجود معوقات لإدارة التغيير بمدار س التعليم الثانوي العام منها معوقات اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية وزمنية.

---

١ - يرجى الرجوع إلى :
- سماح السيد محمد ، تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة التغيير ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ٢٠١١، ص ١٦٩.
- عواطف عبد الفتاح محمود صالح أبو العز ، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير " دراسة ميدانية" ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٠، ص١٣١.

- ضعف قناعة القيادات التربوية في المدارس الثانوية العامة بأهمية تبني إدارة التغيير كمدخل لتطوير إدارة المدرسة الثانوية.
- محدودية إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات التي تعزز رغبتهم في المشاركة في قيادة الإدارة بشكل فعال.
- ضعف مساندة وتأييد المسئولين في وزارة التربية والتعليم لبرامج التغيير.
- ضعف دور إدارة التربية والتعليم في صنع القرارات المتعلقة بإحداث التغيير.

٢- مشكلات خاصة باختيار القيادات و التدريب

أ- ما يتعلق بالطرق المتبعة في اختيار المديرين أوضحت الدراسات ما يلي: [١]

---

١ - يرجى الرجوع إلى :
- وزارة التربية والتعليم ، وحدة السياسات والتخطيط الإستراتيجي ، **الخطة الإستراتيجية للتعليم**، ٢٠٠٨/٢٠٠٧ – ٢٠١٢/٢٠١١، تطوير مرحلة التعليم الثانوي في مصر، ص ٢١٣.
- بيومي محمد ضحاوي، "مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر ودارسة تحليلية مقارنة"، **المؤتمر السنوي الثاني (إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير)**، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤، ص ص٣٦٧-٤٠٨.
- سلامة عبد العظيم حسين، **مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه** ، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٨، ص ١٦٤.

الطرق المتبعة في اختيار القادة حسب التقدمية لا على أساس الخبرة.

- الاختيار غير السليم إلى حد كبير للقيادات المسئولة عن إدارة مؤسسات التعليم خاصة "المدرسة الثانوية العامة" أو تلك القيادات المسئولة عن تطوير القوانين واللوائح التي تحكم سير العمل بها.
- غياب الفهم الكامل إلى حد بعيد بالأساليب الإدارية المعاصرة لدى القائمين على إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- تعدد أفراد القيادة في المدرسة الثانوية ، من مدير ونائب مدير ووكيل وناظر، مما يؤدى إلى ضعف وضوح المسئولية والأدوار لديهم، وكثرة عدد الوكلاء بدون تحديد مهام وظيفية، وندرة تفعيل القرارات الوزارية الخاصة بمعدلات الأداء لهيمنة الوضع الراهن والتراكم التاريخي للبيروقراطية في التعليم المصري.

ب- ما يتعلق بفاعلية التدريب أوضحت الدراسات ما يلي:[1]

- غياب الرؤية التخطيطية لمسألة حصر وتحديد وتقدير الاحتياجات التدريبية.

---

١ - يرجى الرجوع إلى:
- نادية محمد عبد المنعم وآخرون، **مرجع سابق** ، ص١٨٩.
- المجالس القومية المتخصصة ، **مرجع سابق** ، ص ٥٢.
- محمد أحمد علام، محمود عطا محمد ، **مرجع سابق** ، ص ٨٨.

- ضعف كفاية تدريب القيادات التعليمية.
- قصور في الاهتمام بتقييم المتدربين حيث إن التقييم يقتصر في أغلب الأحيان على ملاحظة نسب الحضور وبعض الاختبارات التحريرية.
- يتسم التدريب الذي يتم بالمديريات التعليمية بالشكلية.
- ضعف الحوافز المادية والأدبية المرتبطة بالتدريب.
- محدودية وارتجالية استخدام وتطبيق أساليب ومعينات التدريب.
- قصور في استمرارية التدريب فهو مرتبط عادة بالترقية إلى مستوى وظيفي أعلى ويقع في مدى زمني قد لا يزيد عن الأسبوعين وتغلب على برامجه السطحية وتكرار المادة العلمية وضعف جديتها، وقلة مناسبة أوقات التدريب.
- تقليدية النظرة في حتمية التجديد في عملية التخطيط لبرامج التدريب سواء من حيث صياغة الأهداف التدريبية، والأساليب المستخدمة في التقييم والمتابعة للمشاركين في برامج التدريب.
- ضعف محتوى برامج التدريب والمدة المحددة لتنفيذ هذه البرامج لإشباع احتياجات المعلمين الأكاديمية والثقافية والمهنية وتزويدهم بالمستحدث من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملهم.

ومما سبق يتضح أن نظام التدريب الحالي لقيادات التعليم الثانوي العام في مصر يعانى من سوء التخطيط لمنظومة التدريب، ونقص البرامج وقلة كفاية مدة التدريب، وقد أدى ذلك إلى ضعف المنظومة الإدارية بالمرحلة الثانوية، ولذا يجب إعادة النظر في أسلوب تدريب القيادات التعليمية لمواجهة التحديث المتنامي والتطورات العلمية المتزايدة والتكنولوجيا الحديثة.

٣- مشكلات خاصة بالعمل الجماعي أوضحت الدراسات ما يلي:

يشير واقع إدارة التعليم بمصر بصفة عامة وإدارة التعليم الثانوي العام بجميع مستوياته بصفة خاصة إلى "سيادة العمل الفردي والتنافس الشديد وغياب روح الفريق"[١]، وقد يرجع ذلك إلى:[٢]

- جمود الإجراءات وتقادم طرق العمل.
- فردية صناعة القرار.
- علاقات العمل يسودها التنافس على موارد محدودة مع غياب الفرص المواتية للعمل الجماعي المسئول.
- ضعف تحديد سلطة ومسئولية كل موظف بدقة، أي ضعف التوازن بينهما.

١- مريم محمد إبراهيم الشرقاوي : "إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح)، **مجلة التربية والتنمية**، السنة التاسعة، العدد (٢٣)، القاهرة ، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، ٢٠٠١، ص١٠٣.

٢ - يرجى الرجوع إلى:

- أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس ، ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها فى مصر ، **مجلة التربية**، المجلد الثاني، العدد الأول، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، فبراير ٢٠٠٠ ، ص ١٠١.
- نادية محمد عبد المنعم وآخرون، **مرجع سابق**، ص ١٨٥.

- الصراعات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين رؤساء الإدارات بعضهم البعض.
- الخوف من العقاب.
- غياب دور القيادة في تحقيق التميز وتهيئة مناخ العمل.
- الافتقار إلى العمل الجماعي وسيادة أسلوب العمل الفردي.

٤- مشكلات خاصة بمدى مواكبة إدارة المدرسة الثانوية للأساليب الإدارية المعاصرة وقد أوضحت الدراسات ما يلي:(١)

- تعتمد إدارة المدرسة الثانوية العامة على استخدام الأساليب الإدارية التقليدية.
- ضعف مسايرة الأساليب الإدارية للتغيرات السريعة المتلاحقة مما أصابها بالجمود.
- ضعف فهم إدارة المدرسة للأساليب الإدارية المعاصرة.
- ضعف إدراك مدير المدرسة للمتغيرات العالمية المعاصرة.

وجود أعداد من الموظفين في وظائف إدارية غير مؤهلين لها ولا صلة لهم بها مما يعوق الإدارة عن تحقيق أهدافها.

- ما زال التركيز في العمل الإداري على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية تطبيق القواعد واللوائح.

---

١ - يرجى الرجوع إلى:
- جمال أبو الوفا ، و محمد حسن رسمي، نحو صيغة جديدة لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر ، ، بحث مقدم للمؤتمر السادس لرابطة التربية الحديثة (**التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل**) ، المنعقد من ٦-٨ يوليو ، الجزء الثاني ، القاهرة ، ١٩٩١ ، ص٩٦٩.
- سلامة عبد العظيم حسين، **مرجع سابق**، ص ٢٣١.
- منال رشاد عبد الفتاح: العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٣م، ص ٢١١.

- تحويل عدد من المعلمين من التدريس إلى وظائف إدارية.

من العرض السابق لمشكلات إدارة التعليم الثانوي في مصر يتضح أن المدرسة الثانوية العامة في مصر ليست بحاجة إلى إصلاح جزئي لمكون من مكوناتها بقدر حاجتها إلى تغيير جوهرا وحقيقي بما يسمح بتفعيل وتجويد الدور الشامل للإدارة المدرسية ، وبالتالي تطوير الممارسات الإدارية للمدرسة الثانوية العامة. حيث أن هذه الآثار السلبية تعتبر تحدياً على جميع المستويات الإدارية لمنظومة إدارة التعليم الثانوي العام بمصر (المركزية والمحلية والإجرائية).

بعد أن تناولت الباحثة لواقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر من حيث طبيعة المرحلة الثانوية وأهدافها وإدارة المدرسة الثانوية ثم الهيكل الإداري لإدارة التعليم الثانوي في مصر ومتطلبات شغل وظيفة مدير ووكيل مدرسة وأخيراً مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة ، سوف تتناول في الفصل التالي الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة ومتطلبات تطويرها.

الفصل الثالث
الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة ومتطلبات تطويرها

تمهيد:

يعد مدير المدرسة العنصر المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث، فهو العنصر الفعال في العملية التربوية ، فبه تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات التربوية.

فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملةعقلياً وروحياً، وخلقياً، وجسمياً، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم، وإدارة المدرسة تتأثر إلى حد كبير بشخصية وميول واتجاهات مدير المدرسة، وحتى تحقق المدرسة أهدافها التربوية والاجتماعية ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بإنجاز مهمته ومسئوليته في المدرسة.[1]

ويتوقف نجاح أو فشل المدرسة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على عاتق القائد، ومن ثم يجب أن يكون القائد على وعي كامل "بمسئولياته وواجباته التي تقع على عاتقه وما يتعلق بإنجاز الأعمال اليومية للمدرسة سواء أكانت متصلة

١- صلاح مصطفى محمد، **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، الطبعة الثالثة ، عمان ، دار وائل للنشر، ١٩٩٩، ص٦٠.

بـالمنهج والأنشـطة المصـاحبة لـه، أم التلاميـذ وأمـورهم العديدة، أم المعلمين وشئونهم المختلفة أم العاملين وأولياء الأمور بصفة عامة". [1]

حيث يقوم مدير المدرسة الثانوية العامة بالكثير من الممارسات، والأنشطة التي وإن كان الهدف منها تحقيق الأهداف التربوية لإدارته، إلا أنها ذات سمة إدارية بشكل أكثر وضوحاً من غيرها من الممارسات والأنشطة الأخرى، وتختلف المهام والممارسات الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة الثانوية العامة، كما تختلف هذه المهام والممارسات في أهميتها وأولويتها بالنسبة للمدير تبعاً لنظرته للإدارة المدرسية، والنظام التربوي السائد.

ونظرًا لتعدد تلك المهام والممارسات الإدارية ، فسوف تقوم الباحثة في دراستها الحالية بعرض لبعض الممارسات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة ومتطلبات تطويرها، حيث تعرض الممارسات الإدارية التالية لمديري المدارس الثانوية العامة (ممارسة اتخاذ القرار- ممارسة الاتصال الإداري – ممارسة تفويض السلطة – ممارسة إدارة الوقت- وممارسة قيادة التغيير) في ضوء مدخل القيادة والحوكمة .

١- فهد إبراهيم حبيب، مسئوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، القاهرة، **مجلة دراسات تربوية**، المجلد الثامن، الجزء (٥٦)، ١٩٩٣، ص.٢٤٢

أولاً: ممارسة مدير المدرسة الثانوية العامة لاتخاذ القرار:

تُعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية والمحور الأساس والفعال لدراسة الإدارة ونشاطها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، هذا فضلاً عن ارتباط مهمة عملية اتخاذ القرار بمجالات النشاط الإنساني وتأثيرها على أجهزة الإدارة ككل، ولذلك توصف عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة واعتبرها " هيربرت ساميون" (Herbert Simon) مرادفة للإدارة إذ قال بأن "الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة.[1]

فيُعد اتخاذ القرار من أهم الممارسات الإدارية وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد، وفي حياة الدول والمنظمات، كما إنه يُعد من أهم الوظائف الأساسية والجوهرية للقائد الإداري ومتخذ القرار في كافة المنظمات الإدارية، العامة منها والخاصة على حد سواء، ولذلك يوصف القادة الذين يتخذون قرارات بأنهم العامل الأول والأساس في هذه الإدارة.

فاتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقائد الإداري، وأن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من

١- محمد عبد القادر عابدين، **الإدارة المدرسية الحديثة** ،عمان، دار الشروق، ٢٠٠١، ص ١٦٥.

مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ودقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

لذا يعد اتخاذ القرار من أهم المراحل وليس مرادف لصنع القرار، فمرحلة اتخاذ القرار خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة، فيعد اتخاذ القرار هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

ومن منطلق أن اتخاذ القرار عملية أساسية وهي محور العملية الإدارية لوظيفة أي قائد ومنها مدير المدرسة باعتباره قائدًا تربويًا إداريًا في مدرسته ، ولكي يتخذ مدير المدرسة قرارًا سليمًا ينبغي أن يتعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة أو الموقف لاختيار الأفضل من بين هذه البدائل ، وإصدار القرار الذي يعتمد على نتيجة المفاضلة بين البدائل الممكنة أو المتاحة.(١)

١- مفهوم اتخاذ القرار ومراحله:

هناك تباين في وجهات النظر حول مفهوم القرار الإداري لدى المهتمين بالإدارة ويعود هذا إلى اختلاف الخلفيات الثقافية والعلمية والفلسفية ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن هذه المفاهيم تشتمل على فكرة رئيسة واحدة ، وفيما يلي بعض من مفاهيم و تعريفات التربويين والباحثين لاتخاذ القرار:

---

١ ـ شاكر محمد فتحي ، التطوير التنظيمي مدخل لفاعلية الإدارة المدرسية، القاهرة ، **مجلة التربية والتنمية** ، العدد الثاني ، السنة الثانية، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية ، يناير ١٩٩٣، ص.٤٥

يمكن تعريف اتخاذ القرار بأسلوب مبسط على أنه "اختيار لأحد البدائل في ظل ظروف غير مؤكدة وتعد هذه العملية من المهام الجوهرية للمدير وتتضح أهميتها مع وجود العديد من الأهداف والبدائل المطلوب المفاضلة بينها".(١)

كما يُعرف بأنه عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، واختيار أفضل البدائل للوصول إلى الأهداف المحددة.(٢)

كما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها : عملية عقلية للاختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل حيث تعتمد هذه العملية بدرجة كبيرة على المهارات الخاصة بمتخذ القرار إذ أن البدائل هي مواقف منافسة يحيطها الغموض وعدم اليقين.(٣)

ويعرف أيضاً بأنه دراسة تمييز و اختيار البدائل المستندة إلى القيم والتفصيلات التي يؤمن بها متخذ القرار.(٤)

وهناك من ينظر إلى اتخاذ القرار على أنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن إتباعها.(٥)

١- خليل محمد العزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، الأردن ، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٢٤.

٢- Samuel,Roy Certo,and Roy, E. Crumier, **Modern Managemen**, New Jersey:Prentice Hall , ٢٠٠٢, P١٤٤.

٣- طارق عبدا لحميد ألبدري،الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية،عمان ، دار الفكر ، ٢٠٠١، ص.١٥٩

٤- Johnson، P. E & Short، P.M ,Principals Leader power، Teacher Empowerment، Teacher Compliance، and Conflict، Educational, Management & Administration، London، Vol.(٢٦)، No.(٢)١٩٩٨،p:١٤٧.

٥- نبيل سعد خليل، مرجع سابق ، ص٥٩.

كما يعرف بيتر دارك Peter Darker صناعة القرار بأنها حكمٌ صادرٌ، وهو اختيار ما بين عدة خيارات، أو اختيار بين الصواب أو الخطأ، والخطأ المحتمل، إلا أنه غالباً ما يكون هو الاختيار بين عملين لم يثبت أن أحدهما أقرب للصواب من الأخر.[١]

ويرى بعض علماء الأدب الإداري، أن صناعة القرار عبارة عن عملية اختيار لأحد البدائل المطروحة في موقف معين لتحقيق أهداف محددة، وإن أساس صنع القرار هو وجود البدائل، فوجود البدائل يخلق مشكلة يتطلب حلها اختيار أحد البدائل المطروحة.[٢]

واتخاذ القرار هو القدرة على مواجهة ما سوف يمثل مشكلة أو تحدياً للفرد، وهي تحتاج إلى الفهم، كما تحتاج إلى المعلومات التي ستسمح بمناقشة الحلول أو البدائل وترتيبها و فق الأفضلية.[٣]

مما سبق واتساقاً مع التعريفات السابقة لصناعة القرار، تري الباحثة أنه رغم من تعدد هذه التعريفات، إلا أنها تدور حول مضمون واحد، وتنصب في نسق واحد، وهو أن عملية

١- بيتر دارك، الإدارة: المهام- المسئوليات – التطبيقات،(ترجمة) اللواء محمد الكريم، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ،١٩٩٥، ص ١١٧.

٢- أبو زيد الشويقي ، مدى فعالية نموذج بروزفيك لتعليم سلوك التنبؤ في اتخاذ القرار في ضوء بعض التغيرات المعرفية واللامعرفية ، **رسالة دكتوراه** ، كلية التربية، جامعة طنطا، ١٩٩٤، ص ص ٥١- ٥٢.

٣- أحمد حسين اللقاني، وعلى أحمد الجمل، **معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس**، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٩٩، ص ٨.

اتخاذ القرار ما هي إلا سلسلة من الأحداث التي تشتمل على تحديد وتشخيص مشكلة ما، والتطور العاكس لخطة المشكلة، وتنتهي بعملية المفاضلة بشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لاتخاذ القرار، واختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف، أو الأهداف التي يتبعها صانع القرار، وهو ما يحدث في صناعة القرار التعليمي.

أما مراحل اتخاذ القرار فيختلف علماء الأدب الإداري في تحديد خطوات اتخاذ القرار، فالبعض منهم يؤكد أن اتخاذ القرار يتكون من ثلاث خطوات، مثل سيموت Simon والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:[١]

- وجود مواقف أو مناسبات لاتخاذ القرارات.
- لابد من وجود أساليب لممارسة العمل.
- اختيار أسلوب من أساليب العمل.

إن اتخاذ القرار يتطلب أربع خطوات، هي: التشخيص - البحث- العرض- الاختيار، بحيث تمهد كل خطوة لما بعدها.[٢]

٣-Simon,A.Herbert,**Administrative Behavior:A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations**,New York: the Free Press,١٩٩٧,P.١

١- Harpur, Mary Oonagh, **Decision Making Conditioned by Values: case Study Evidence from the Legal Profession**, Long Range Planning,Vol. ٣٢ ,No.٢,١٩٩٩, PP.٢٠٧ -٢١٦.

وعامـة فـإن اتخـاذ القـرار يتطلـب مجموعـة مـن الخطـوات أهمها:[1]

أ-التعرف على المشكلة Definition of the Problem.

ب- تحليل المشكلة Analysis of Problem.

ت- تنمية البدائل Development of Alternatives.

ث- تقييم البدائلEvaluation of Alternatives.

ج- الاختيار بين البدائل Selection from Alternatives.

ح- اتخاذ القرارDecision Taking .

خ- التغذية الراجعة Feed back

وسوف تحاول الباحثة تقديم شرح لكل خطوه من الخطوات السابقة:

أ - مرحلة تعريف أو تحديد المشكلة:

يرى البعض أن اتخاذ القرار لا يتطلب في المطلق وجود مشكلة؛ فاتخاذ القرار لا يفترض مقدماً وجود مشكلة تتطلب حلاً، فهناك الكثير من القرارات التي تُتخذ يومياً في كثير من المنظمات دون أن يكون موضوعها حلاً لمشكلة، بل إنها قد تتناول نواحي إدارية أو سياسية، أو تحديد خطط وبرامج، أو تنظيم عمل، أو لتحسين وضع حالي للمنظمة، فليس من الضروري إذن أن يكون هناك مشكلة أو ظاهرة سلبية تريد حلاً، بل قد تكون أمام وضع إيجابي أو حالة إدارية جيدة، ولكن يراد المحافظة على هذه الحالة ،أو على هذا الوضع من خلال إصدار قرارات تحميها وتنميها.[2]

---

٢ - حافظ فرج احمد ومحمد صبري حافظ، **إدارة المؤسسات التربوية**، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣، ص ص ٩٩-١٠٠.

١-Juon, D. Arnold , **The Art of Decision Making** , New York:theFree Press, ١٩٩٥ P.٤٠.

وعليه فإنه وفى هذه المرحلة يتم تعريف وتحديد المشكلة حيث تعتبر هذه الخطوة القاعدة الأساسية لاتخاذ القرار، وذلك من خلال الوعي بوجود مشكلة، وهو ما يطلق عليه مرحلة الذكاء، وذلك بالقيام بمسح شامل للبيئة وتعيين أسبابها وتصنيف المشكلة طبقاً لدرجة هيكلتها.[١]

ذلك أن معرفة المشكلة وتحديدها بصوره دقيقة وواضحة يجعل عملية اتخاذ القرار بعد ذلك سليمة؛ لذلك لابد أن يتوفر لدى الرؤساء القدر الوافي من الاستعداد والمهارة للتعرف على المشكلات وتحديدها،[٢] ويصاحب عملية مرحلة تحديد المشكلة بعض الصعوبات منها:[٣]

- صعوبة تعريف أو تحديد المشكلة تحديداً واضحاً ودقيقاً بسبب تنوعها وتشابكها.
- احتمال عدم الدقة والوضوح في تعريف الأهداف المستخدمة.
- نقص دائم في المعلومات.
- صعوبة التمييز بين تعريف الوسائل والغايات في كثير من الأحيان.[٤]
- ضعف تخصيص الوقت الكافي للتعرف على جوانب المشكلة.

٢- Bartol, M Kathryn & David C. Martin, **School Management** , New York: Sage Publications ,١٩٩٨ , P. ١٤٥.

٣- Browne, Mairead , **Decisions , Decision Making and Infromation**,U.S.A.: Ablex Publishing Corporation, ١٩٩٢ ,pp١١-١٢..

٤- سعيد محمد المصري، **التنظيم الإداري**، الإسكندرية، الدار الجامعية،١٩٩٩ ، ص ٩٨.

٥- فريد عبد الفتاح زين الدين،**حل المشكلات واتخاذ القرارات**، الجزء الأول،القاهرة،دار الكتب،١٩٩٦،ص ١٤.

ب - تحليل المشكلة

وفي هذه المرحلة يتم تحليل المشكلة بتجزئة المشكلة، إلى مشاكل فرعية للمساعدة في حلها من خلال طرح أسئلة مثل : ما نوع المشكلة ؟ وأين توجد المشكلة؟ ما الجوانب الجوهرية للمشكلة؟ ما السبب أو الأسباب التي أدت إلى المشكلة؟ ما المشكلات التي يمكن أن تترتب على عدم حلها؟ كيف نشأت هذه المشكلة؟ ما المشكلات النوعية المرتبطة بالمشكلة؟ ما المشكلات المرتبطة (الظاهرة) وما المشكلات الخفية (الكامنة) فيها؟ [١]

إضافة إلى ذلك فإن المهم لدى متخذ القرار هو تحديد الهدف الذي يراد الوصول إليه، وذلك بتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها بعد تحديد المشكلة وطبيعتها وحجمها، وذلك بالتركيز علي جوهر المشكلة بدلاً من ظواهرها؛ لذلك يجب أن تكون المعلومات علي صلة مباشرة بالمشكلة، ويتم جمعها من مصادرها الأولية سواء بالاتصال المباشر، أم بالزيارة الميدانية أم بالاستقصاء.[٢]

ج - تنمية البدائل

وهي مرحلة يتعامل فيها متخذ القرار مع المعلومات من مصادرها الأولية، بالإضافة إلي التفكير والتحليل، حتى يمكن

١- محمد عبد الله عبد الرحيم، **أساسيات الإدارة والتنظيم**، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٢ ، ص ١٢٩.

٢- Cooke Steve and Nigel Sleck , **Making Management Decisions** ,New York: Prentic Hall,١٩٩١, PP. ١٢-١٣.

العثور على الحلول البديلة التي تصلح لمواجهة المواقف أوحل المشكلة[١]، وتعتبر البدائل أساس عملية اتخاذ القرار، لأنه إذا لم يوجد أكثر من بديل لصناعة القرار، فإنه يترتب على ذلك عدم وجود قرار أصلاً، والبدائل تحدد من واحد إلى مالا نهاية.[٢]

وحتى يمكن وضع عدد من البدائل في الاعتبار، لابد من ملاحظة أهم خصائص هذه البدائل، ومنها الوضوح، فهناك بعض القرارات التي تحتوي علي عدد من البدائل، حتى عندما يتم تحديد وتعريف القرار، وهناك قرارات أخري نجد أن البدائل فيها غير واضحة، ولا يمكن إدراكها بصفة كلية، وعليه فقد تم تصنيف بدائل القرار **كما يلي:** [٣]

- البدائل المعطاة *Given Alternatives:* وهي بدائل تم تطويرها بصورة متكاملة في بداية عملية صناعة القرار.
- البدائل التي تم إعدادها *Found Ready Made:* وهي البدائل التي تم تطويرها بصورة متكاملة في نطاق الوسط الذي يتم فيه صناعة القرار، وتم اكتشافها أثناء عملية صناعة القرار.
- البدائل المصنوعة بناء على احتياج القرار *Custom Made:* وهي بدائل يتم تطويرها بصفة خاصة لتلبية حاجة القرار.

٣- Bartol, M Kathryn and David C. Martin,**Op. Cit**. , P ١٤٦
٤-Bazerman Max, H, **Judgment in Managerial Decision Making** , ٥th,ed,New York: John Wiley, ٢٠٠٢ , p٤.
١- علي حسن، ورشاد الساعد، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زاهر للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص٢٣.

- البدائل التي تم إعدادها وتطويرها وصناعتها مع مراعاة بعض المظاهر الخاصة بالقرار التي صنعت من أجله.

د - تقييم البدائل:

وفي هذه المرحلة يقوم صانع القرار بتقييم كل بديل على حده في ضوء الهدف من القرار، وفي ضوء بيئة القرار، وإيجاد العلاقة بين البدائل المختلفة، بالإضافة إلى التحديد الدقيق للآثار المختلفة لكل بديل، كما لو كان قد تم اختيار هذا البديل وتنفيذه، ومقارنه النتائج المتوقعة لكل بديل، وذلك من خلال تحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل على حده بهدف استبعاد البدائل الضعيفة.[1]

وهناك من يرى أن عملية تقييم البدائل تقوم على أساس إخضاع كل **بديل من البدائل المقترحة وفقاً للأسس التالية:-**

- قيم ومعتقدات المؤسسة الإدارية.
- أهداف المؤسسة.
- مدى تأثير البدائل على أنصار ومؤيدي المؤسسة.
- مدى جودة وكفاءة فريق الإدارة وقدراته على تنفيذ القرار.[2]

غير أن الباحثة ترى أن تقييم البدائل يخضع بالإضافة إلى ما تم ذكره للإمكانيات المادية والوقت المتاح أمام كل بديل لتنفيذه كلاً على حده.

٢- Bazerman Max, H, **Op.cit**, P.٥.
١- Harpur, Mary Oonagh, **Op.cit**,P. ٢٠٨.

هـ - اختيار البديل الأمثل

وفى هذه المرحلة يجب على متخذ القرار الأخذ في الاعتبار كافة الاحتمالات المحيطة بالبديل الأمثل (القرار) وذلك بالموازنة بين البدائل المختلفة، حتى يصل في نهاية المطاف إلى البديل موضع الاختيار وهو الأمثل، وذلك من حيث قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة، وعدم تعارضه مع أهداف الأطراف المعنية في المؤسسة التعليمية، وكذلك حساب درجة المخاطرة من اختيار ذلك البديل دون غيره، وكذا إمكانيات تنفيذه من حيث نوع الإمكانيات المادية والبشرية التي تسهل تنفيذه.[١]

وتعد عملية اختيار البديل الأمثل عملية صعبة، لأنها عملية تمثل نهاية لمجموعة من البدائل تشوبها سلبيات وإيجابيات وهذه السلبيات قد تكون عند شخص آخر إيجابيات والعكس، كما أن الاعتبارات تختلف من شخص لآخر، كما أن هناك من يركز على الجوانب الاقتصادية، وهناك من يركز على السياسة وهكذا، وهذه مجموعة من الوسائل قد تساعد على اختيار البديل الأمثل:

- الموضوعية عند الاختيار وعدم التحيز.
- الاستعانة بآراء الخبراء والمتخصصين واشتراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- ترتيب البدائل ترتيباً تنازليا حسب أولويتها.

٢- محمد عبد القادر عابدين، **الإدارة المدرسية الحديثة**، رام الله ، دار الشرق للتوزيع، ٢٠٠١، ص.١٢٦

- إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح.[١]
- الاستعانة بالأساليب والأدوات البحثية لوضع حل للمشكلات وبدائلها مثل:ــ بحوث العمليات، وأسلوب دلفا،ونظم دعم القرار، ودراسة الحالة وغيرها.[٢]

و - تنفيذ القرار واتخاذه

تتضمن هذه المرحلة تنفيذ القرار على أرض الواقع؛ فالخطوات والمراحل السابقة تمت في اغلبها نظرياً؛ ولذا فمن الواجب على متخذ القرار القيام بمجموعة من الإجراءات التنفيذية، وذلك بوضع برامج زمنية تفصيلية، وتحديد النشاطات التي سيقوم بها المرؤوسون وتكليف كل فرد بواجبات محددة من خلال تحديد المسؤوليات، والوسائل المساعدة في التنفيذ ومتابعته أيضا، وذلك من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية[٣] ،في جميع مراحل اتخاذ القرار؛ حتى تضمن دعمهم لإنجاح القرار من ناحية ومن ناحية أخرى تكوين قيادات جديدة، وهناك مجموعة من الإجراءات الوقائية التي تتطلب من متخذ القرار التعليمي القيام بها لمواجهة ما قد يحدث، وعليه دراستها عند تنفيذ البديل الذي اختير **وهي:**

١- Bartol, M Kathryn and David C. Martin, **Op. Cit** , P. ١٤٦.

٢- كامل بربر، **الإدارة عملية ونظام**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٦، ص١٦٣.

٣- عمر وصفي عقيلي، **الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة**، سوريا، حلب، المكتبة الوطنية، ١٩٩٧ ، ص٩٥.

العاملون في المؤسسة التعليمية، وذلك من حيث الروح المعنوية، والمهارات والقدرات، والأداء والكفاءة.

- **التنظيم**:العلاقات بين الوظائف، والوحدات، الأشخاص، شبكة الاتصال.(١)
- **الظروف الخارجية**: الإمكانات الاقتصادية والقوانين واللوائح، كما يجب على متخذ القرار مراعاة بعض الشروط عند تنفيذ القرار وهى:
- صياغة وإعلان القرار بصورة مختصرة وواضحة ومتماشية مع اللوائح والقوانين.
- اختيار الأسلوب المناسب لإعلان القرار.(٢)

ز - مراقبة تنفيذ القرار

إن صناعة القرار التعليمي لا تنتهي بصدوره، كما أن فاعليته لا تتحقق إلا عن طريق المتابعة والتقييم المستمرين، وهو ما يطلق علية التغذية الراجعة Feed back، فعند تنفيذ القرار يقوم صانع القرار بالتغذية الراجعة للبديل الذي تم تنفيذه ، حيث يسمح ببلوغ القرار إلى أدني مستوى إداري في المؤسسة التعليمية، ومن ثم صعود المعلومات إلى أعلى مستوى إداري في القمة، حيث يستفيد صانع القرار منها في التأكد من

٤-Ahmed Fahmy. G, **Introduction to Management** ,Cairo, Al Wala Madern, ٢٠٠٢, P. ٤.

١- سيد الهواري، **اتخاذ القرارات، تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الابتكاري**، القاهرة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧، ص٤٦.

سلامة القرار، وكذا علاج أي سلبيات قد تظهر عند وضع القرار موضع التنفيذ، أو أي نقاط ضعف في الوقت المناسب، فإذا لم يستطع هذا البديل حل المشكلة فيجب على صانع القرار البحث عن بديل أخر.[1]

وكما يقول بيتر دراكر أن " التغذية المرتدة توفر الاختيار المستمر في مواجهة الأحداث الفعلية للتوقعات؛ فمعظم القرارات تصاب بالعقبات غير المتوقعة والمفاجآت، حتى أكثر القرارات فعالية تصبح غير ذات قيمة في نهاية الأمر، إذا لم يكن هناك تغذية مرتدة من نتائج القرارات، ويجب تخطيطها في عملية القرار نفسه.[2]

٢- أهمية اتخاذ القرار:

إن كثير من كتاب ومفكري الإدارة يتفقون على أن اتخاذ القرارات هو محور العمل الإداري وأساس الإدارة وقلبها، وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساس ، نظرًا لأنه يجب عليهم وبصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ، ومتى ، وأين، وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ، والتي لا يمكن أن توجد بمفردها ، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.[3]

٢- Bartol, M Kathryn and David C. Martin, **Op. cit**, P. ١٥٢.

٣- بيتر دراكر، **مرجع سابق**، ص .١٢٩

١ - محمد سالم الغطاس، **اتخاذ القرارات(النظرية والتطبيق)** ، الرياض ، مكتبة الرشد ،٢٠٠٩، ص٤٩.

يواجه المدير من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق عمله بالمدرسة.(١)

يقوم المدير بمدرسته باتخاذ القرارات الآتية:(٢)

- ✓ قرارات تتعلق بشؤون الطلاب.
- ✓ قرارات تتعلق بالمعلمين.
- ✓ قرارات تتعلق بالمناهج وطرق تنفيذها وتحسينها.
- ✓ قرارات تتعلق بالمجتمع المحلي.
- ✓ قرارات تتعلق بالمبنى المدرسي والمرافق الخاصة فيه.

وتخلص الباحثة إلى أنه بالرغم من قيام وزارة التربية والتعليم باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية والتربوية المهمة مثل المناهج الدراسية وخططها ومؤهلات المعلمين التربوية لتنفيذها إلا أن هذه السياسات لابد أن تستمد قراراتها بالرجوع إلى الميدان التربوي وأخذ التغذية الراجعة منه، وإلا ستكون هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ في العملية التربوية .

---

٢ - أحمد إبراهيم أحمد ، **الإدارة المدرسية**،الإسكندرية ، مكتبة العارف الحديثة ،٢٠٠٢، ص١٦٠.

٣ - علي أحمد إبراهيم و هشام عدنان موسى، **القرارات القيادية في الإدارة التربوية**، عمان ، دار الحامد، ٢٠٠٦، ص٥١.

٣- أنواع القرارات التعليمية:

لم يتفق علماء الإدارة على تصنيف محدد لأنواع القرارات، وذلك يعود إلى الكيفية التي ينظر بها إلى تلك القرارات، لذلك فقد انتهجت الباحثة في دراستها للقرارات تصنيفاً معيناً وسوف تكتفي بعرض أهم تلك التصنيفات:-

- القرارات وفقاً لأهميتها : وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ - القرارات الإستراتيجية: Strategic

تشمل القرارات الإستراتيجية المبادرة بتقديم منتج أو خدمة جديدة (أو إدخال نظام جديد للامتحانات)، فهي تتطلب معرفة قادة Leaders' Knowledge، ويتضح ذلك من خلال نظرية المصدر المعرفية The Cognitive Resource Theory للقادة التي تؤكد على أن توجيه القائد يكون مناسباً أكثر أثناء صناعة القرار الاستراتيجي.

ب - القرارات التكتيكية : Tactical

هي تلك القرارات التي تتعامل مع طرق العمل أو التعيينات (تقديم طرق تدريس جديدة)، وتتطلب القرارات التكتيكية المعرفة الخاصة بمهارات ومعلومات إجرائية، وفى هذه الحالة تكون صناعة القرار التشارك Participative Decision Making (PDM) أكثر فائدة في صناعة القرارات التكتيكية.[١]

١- Abraham, Sagie. And Meni Koslowsky, **Participation and Empowerment in Orgnizations ,ModelingEffectiveness and Applications** ,London:Sage Publication , Ins , ٢٠٠٠, PP. ٦٥-٦٦.

لـذلك فهـذا النـوع مـن القـرارات، سـواء التكتيكيـة أم الإسـتراتيجية، يهـتم بمسـتقبل المؤسسـة التعليميـة، كمـا أن هـذه القرارات في غاية الأهمية و لها تأثير طويل المدى، لأن صناعتها لا تتم بالطريقة الروتينية المعتادة [١]، كما أنها تتمتع بقدر كبير من المخـاطرة Risk وعدم التأكدUncertainty وذلك بسبب معدل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية.

ج- قرارات عملية أو روتينية Routine Decision:

تعرف بأنها أسلوب روتيني عادة يحتوى على بدائل قليلة، ويتطلب هذا النوع من القرارات تنفيذ الخطط والبرامج على أرض الواقع، ويضعها عادة القيادة على المستويات الدنيا في المؤسسة التعليمية، وتتميز هذه القرارات بضعف معدل المخاطرة أو عدم التأكد لذلك فهذه القرارات تتعامل مع الوسائل[٢]، لذا فهي لا تحتاج التفكير، فغالبا ما تتعلق هذه القرارات بمشاكل العمل اليومي كمنح الإجازات للمدرسين أو للطلاب أو توزيع الطلاب على الفصول.[٣]

- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة:

أ- القرارات المبرمجة Programmed Decision

وهي تلك القرارات الروتينية والمتكررة التي تتضمن

١- Ahmed Fahmy. G, **Op. cit**, P.١١١

٢- Cooke ,Steve: and Nigel Sleck, **Making Management Decisions**, New York: Prentic Hall, ١٩٩٩, PP. ٢٢-٢٣

٣- Cooke Steve and Nigel Sleck, **Op. cit**, P.١١٢

إجراءات معينة، ولا توجد بها مخاطرة كبيرة؛ ولذلك يمكن للرئيس أن يفوض فيها الآخرين، وتقدير هذه القرارات يمكن التعبير عنها في صورة كمية؛ لذلك يمكن برمجتها على الحاسب الآلي (الكمبيوتر) بسهولة كبيرة.(١)

ب- القرارات غير المبرمجة Non Programmed Decision

وهي تلك القرارات الجديدة وغير المتكررة، وفيها مقدار كبير من المخاطرة Risk وليس من السهل التعبير عنها في صورة كمية .(٢)

- القرارات طبقاً لأساليب صناعتها:

أ- قرارات كيفية Qualitative : وهي قرارات وظيفية تقوم على أساس دراسة الصفات المميزة لكل بديل، والعيوب الخاصة به أيضا.

ب- قرارات كمية Quantitative: وتعتمد على تحليل النتائج الخاصة بالبدائل المقترحة للحل؛ مما يساعد على سهولة التعرف على المشكلة وتحديدها كمياً، الأمر الذي يساعد على دراستها وتحليلها من قبل صانعي القرار.(٣)

- تصنيف القرارات طبقاً لنمط القيادة:

أ - قرارات ديمقراطية: ويعتمد هذا النوع من القرار على عملية مشاركة المرؤوسين في تحديد المشكلة ووضع البدائل، واختيار أحدهما لحل المشكلة.

٤- Bartol, M Kathryn and David C. Martin , **Op. cit** , P. ١٤٠.
٥- Cooke ,Steve: and Nigel Sleck**, Op. cit, P**. ١٤٥.
١- محمد محمد إبراهيم وآخرون، **الإدارة الأسس والأصول العلمية** ،القاهرة ، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩ ، ص ١٧٥-١٧٦.

ب- قرارات اوتوقراطية: وفي هذا النوع من القرارات ينفرد المديرأوالرئيس بصلاحية صناعة القرار، دون مشاركة من قبل المرؤوسين.[١]

- تصنيف القرارات وفقاً لحالة التأكد والمخاطرة:

أ- قرارات في حالة التأكد (Certainty):

وفي هذا النوع من القرارات يسود التأكد التام، بحيث لا يوجد تأثير للعالم الخارجي.[٢]

ب- قرارات في حالة المخاطرة أو عدم التأكد Decision Risk and Uncertainty

وفي هذا النوع من القرارات يكون صانع القرار لديه نقص في البيانات وكمية المعلومات عن المشكلة التي يريد صنع القرار بشأنها، ومن الصعب التنبؤ بالنتائج كلها كما يدل من البدائل المتاحة.[٣]

٤- مشكلات ومعوقات عملية اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من المشكلات والمعوقات التي قد تعترض عملية اتخاذ القرارات ، وقد تعددت الآراء حول تلك المعوقات ، واختلفت تصنيفات علماء الإدارة لتلك العوائق، ومن بين تلك التصنيفات ما ذكره كل من (محمد سالم العطاس، ٢٠٠٩)[٤]

٢- سيد الهوارى، **أنماط المديرين: مستخلصات مركزة في أربعين شبكة إدارية**، القاهرة ، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦، ص٥.

٣-James H. Donnetly, **Fundamentals of Management** ,Chicago: Irwin ,١٩٩٥ ،P. ٦

٤- على السلمي، **إدارة المواد البشرية**، القاهرة ، مكتبة غريب، ١٩٩٢ ، ص ٥٩.

١ - محمد سالم العطاس ، مرجع سابق ،ص ص ١٥١-١٥٢

و(نواف كنعان،٢٠٠٣)[١] **وهي كالآتي:**

أ -المركزية الشديدة وعدم التفويض:

لقد أكدت الدراسات العلمية ، أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدرًا كبيرًا من المركزية في اتخاذ القرارات ، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري.

وتبرز مظاهر المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروح التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها ، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير ، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائمًا بالمركزية الجامدة

ب - الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:

تتسم الأجهزة الإدارية بسمات تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات ، ومن أهم هذه السمات ما يلي:

- تعدد مستويات التنظيم ، وضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيهم.
- تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد.
- التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.
- وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.

---

٢ - نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق** ، عمان ، دار الثقافة ، ٢٠٠٣، ص ٣٢٧.

ج -البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:

تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات ، ومرد ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات.

وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادأة والابتكار لديهم ، مما يؤدي إلى ضعف صواب القرارات المتخذة ، يضاف إلى ذلك أن الإسراف في وضع وتطبيق النصوص الإجرائية التي تحدد الإجراءات ، والأشكال التي ينبغي أن تصدر القرارات وفقًا لها ، يعتبر من معوقات اتخاذ القرارات ، حتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبرًا على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدراج مطويًا مهمولاً.

د - التخطيط غير السليم:

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية التي يترتب عليها قلة تحديد ووضوح الأهداف ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات.

وفي كثير من الأحيان تكون العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.

هـ - غموض وجمود الأنظمة واللوائح:

تلعب الأنظمة دورًا مهماً في مجال اتخاذ القرارات كي تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات المديرين والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم ، لأن هذه الأنظمة واللوائح قد تكون عائقًا خطيرًا يحول دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعال.

وأضاف (مدني علاقتي، ٢٠٠٠) الآتي: [١]

١ -عوائق داخلية :وتتمثل في العوائق المالية والعوائق البشرية والعوائق الفنية

٢ -عوائق خارجية : حيث إن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع الناشطة فإن قراراتها لابد وأن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على هذا المجتمع.

بينما اختصر(علي السلمي، ١٩٩٩) معوقات اتخاذ القرار في النقاط التالية:[٢]

أ - التسرع في جمع معلومات ومحاولة الوصول إلى استنتاجات قبل التحقق من المشكلة وتحديدها بدقة.

ب - الإقدام على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفكر متحيز ورأي مسبق.

ج - التأثر بأفكار وآراء الآخرين.

د - الثقة الزائدة بالنفس.

---

١ - مدني علاقي، **دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية** ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة جدة ، ٢٠٠٠، ص ٣٥.

٢ -علي السلمي، **المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق** ، القاهرة ،دار غريب،١٩٩٩،ص ص١٠٧-١٠٨

هـ -الاعتماد على مفاهيم شائعة.
و - عدم إتباع منهج موضوعي واضح في تحليل المشكلة.
ز - ضعف إشراك غير المختصين في اتخاذ القرار.
ح - غياب متابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من قابليته للتنفيذ.

٥- متطلبات اتخاذ القرار

يرى بعض الباحثين، أنه ينبغي على متخذي القرارات الوضع في الاعتبار مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح القرار الإداري، **منها ما يلي:**(١)

- تحديد الهدف المطلوب للوصول إليه بدقة.
- شرح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه لجميع الموظفين ، وتقديم شرحاً موجزاً للمرؤوسين المعنيين عن مبررات اتخاذ القرار.
- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار.
- وضوح محتوى القرار للمنفذين بعيداً عن التعقيد.
- التحلي بالشجاعة وعدم الخوف من اتخاذ القرار بحجة التغيرات المختلفة.
- اختيار البديل المناسب الذي يقدم أقل نسبة احتمال من الخطورة.
- اتخاذ القرار بما يتناسب مع الموارد المتاح تدبيرها.

---

٣ - يرجى الرجوع إلى
- محمد سالم العطاس ، **مرجع سابق**، ص ٤٥.
- سيد الهوارى ، اتخاذ القرارات ، تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الابتكارى، **مرجع سابق** ، ص ١٢٣.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، **مرجع سابق** ، ص ١٧٨.

- تمهيد الطريق للقرار المتخذ وعدم الاكتفاء بإصداره.
- تحديد الصلاحيات والواجبات والاختصاصات لكل المعلمين والإداريين والأخصائيين في المدرسة ، وتحديد مسئولية كل شخص عما يخصه يساعد على منع الازدواجية كما يساعد على تقسيم العمل كمبدأ هام من مبادئ الإدارة.

ثانياً: ممارسة مدير المدرسة الثانوية العامة للاتصال الإداري:

وتوضحه الدراسة كما يلي

١- مفهوم الاتصال الإداري وأهميته:

قام (مشروع تحسين التعليم الثانوي، ٢٠٠٩) بتعريف الاتصال الإداري كما يلي:[١]

يعني تبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر عن طريق أساليب ووسائل مختلفة مثل الإشارة، والكلام، والقراءة والكتابة ،هو أسلوب لتبادل الأفكار والمعاني بين الأفراد من خلال نظام متعاون عليه أو من خلال إشارات محدودة.

هو العملية التي يتم خلالها تناول مجموعة من الأفكار والآراء والمعلومات بين طرفين، ويكون هدفها الأساسي هو تعديل سلوك الآخرين.

وبالنسبة للإدارة المدرسية فإن الاتصال يعني أنه إنتاج أو توفير سلوك أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد

١- وزارة التربية والتعليم ، **مشروع تحسين التعليم الثانوي " برنامج تدريبي في الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية"**، البنك الدولي، وحدة التخطيط والمتابعة، ٢٠٠٩ ، ص .٢٤

أو الجماعة إحاطة الآخرين بأخبار أو معلومات جديدة، والتأثير في سلوكهم وتعديله، وتتم عمليات الاتصال عادة بين طرفين بطريقة متبادلة.

بمعنى أخر أنه نظام يقوم بعملية تبادل البيانات والمعلومات من داخل المدرسة إلى خارجها، ومن خارجها إلى داخلها، بالإضافة إلى تبادل هذه المعلومات بين العناصر الداخلية للمدرسة، أي أنه اتصال رأسي أفقي. ويعد الاتصال الإداري الفعال أحد مقومات تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لكونه يعد متطلباً حيوياً لممارسة جميع الأنشطة الإدارية، ويحقق الاتصال الجيد في البيئة المدرسية العديد من الأهداف العامة والتي يمكن ترجمتها في النقاط **التالية** :[1]

- المساعدة على توزيع الأعمال داخل المدرسة سواء الإدارية أم التربوية وغيرها.
- تزويد القيادات العليا بالتغذية الراجعة عن مخرجات العمل ومشكلاته واقتراحات حلها.
- نقل المعلومات وتبادلها في الاتجاهات المختلفة سواء من أسفل لأعلى أم من أعلى لأسفل.

١ـ نوره بنت محمد بن علي المنيف، أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعلم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتها من وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات: دراسة ميدانية ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٩، ص ص ١٧ ـ ١٨

أما أهمية الاتصال الإداري:

ترجع أهمية الاتصال داخل المدرسة الثانوية إلى:[١]

- أنه ضرورة حيوية من ضرورات العمل التربوي وتحقيق التكامل بين عناصره.
- هو معيار للعمل التربوي الناجح.
- يسهم بايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- يزيد من فعالية العملية التعليمية داخل المدرسة.
- يساعد في اكتشاف جوانب ايجابية في شخصيات المجتمع المدرسي.

كذلك فإن العلاقات الاجتماعية بين عناصر المجتمع المدرسي تأتي نتيجة التواصل الجيد بين هذه العناصر.

٢- عناصر الاتصال الإداري واتجاهاته ووسائله

تتكون عملية الاتصال من عدد من المكونات أو العناصر ولكل منها وظيفتها لتحقيق أهداف المدرسة. **وهذه العناصر هي:**[٢]

أ- المرسل: وهو الذي يقوم بإبلاغ الأفكار أو البيانات.

ب- المستقبل: وهو الذي يتلقى هذه الأفكار والبيانات.

ج- الرسالة : وتتمثل في الأفكار والبيانات التي يتم نقلها أو تبادلها بين طرفي الاتصال.

---

١ - وزارة التربية والتعليم، مشروع تحسين التعليم الثانوي، **مرجع سابق**، ص ٢٧.

٢ - محمد أحمد فتح الباب ، **مبادئ الإدارة العامة** ، القاهرة، بدون ناشر، ١٩٩٧، ص.٢٦٦

د- وسيلة الاتصال : وهي الأداة التي تستخدم لتحقيق الاتصال، والتي قد تتخذ عدة أشكال مختلفة منها : القول والكتابة والسلوكيات .

كما قام (مشروع تحسين التعليم الثانوي، ٢٠٠٩) **بتوضيح أكثر لعناصر الاتصال الإداري وذلك في الآتي:**[١]

المرسل: هو نقطة البدء في عملية الاتصال، ومصدر الرسالة، وقد يكون متحدثاً بطريق مباشر مثل مدير المدرسة مع زملائه أو بطريق غير مباشر عن طريق التليفون، أو الإذاعة، أو الفيديو كونفرانس.

والمرسل هو الشخص الذي يعرض المعلومة أو يوجه الأمر، أو الشخص الذي لديه معلومة أو فكرة يريد أن ينقلها إلى زملائه أو مرؤوسيه، وقد يكون المرسل مدير إلى مرؤوسيه أو طلابه أو إلى زملائه في المدارس الأخرى أو المجتمع المحلي أو الإدارات الأعلى، أو من المرءوسين إلى المدير أو من المعلم لزميله المعلم.

وتوجد مجموعة من الأسس التي يستند عليها نجاح عملية إرسال المرسل رسالته إلى المستقبل ومنها:

- أن يحدد المرسل من هو مستقبل الرسالة؟
- أن يكون المرسل فاهماً لمحتوى رسالته وما تتضمنه من أفكار ومعاني.

---

١ - وزارة التربية والتعليم، مشروع تحسين التعليم الثانوي، **مرجع سابق**، ص ص ٢٥-٢٦.

- أن يقدم المرسل رسالته في شكل أو طريقة تجذب اهتمام المستقبل.
- أن يتأكد المرسل من استقبال الشخص الآخر الرسالة.
- أن يختار المرسل الوقت المناسب لإرسال رسالته.
- أن ينتقي المرسل الوسيلة المناسبة لإرسال الرسالة.

المستقبل: هو الشخص أو الجماعة الذي يصل إليه الأمر أو الفكرة أو التوجه أو المعلومة. فقد يكون المستقبل مجموعة المعلمين الذين تصلهم تعليمات مدير المدرسة، أو الطلاب الذين تصلهم أفكار المعلمين وتوجيهاتهم، أو مدير المدرسة الذي تصله أفكار وآراء المعلمين حول موضوع أو مشكلة محددة.

نستنتج مما سبق أن جميع العناصر البشرية في المنظومة التعليمية والتي تشمل مدير المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى، والمعلمين، والطلاب، والإداريين، والمجتمع المحلي، والمدارس الأخرى تكون مرسلاً في مواقف، ومستقبلاً في مواقف أخرى، بمعنى أن عملية الاتصال عملية تبادلية.

الرسالة: ويقصد بها مضمون أو محتوى التوجيه، أو الأمر،أو الموضوع، أو الملاحظات التي يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل، وقد تتضمن الرسالة قراراً أو رأياً، أو أفكاراً، أو حقائق. والرسالة قد تكون شفهية، وقد تكون مكتوبة.

والرسالة المكتوبة يجب أن يراعي فيها:

- أن تكون واضحة تسهل قراءتها وفهمها بسهولة، ومختصرة وتتضمن كلمات وجمل بسيطة وسهلة.
- أن تكون مباشرة ومنطقية تؤثر في القارئ.
- أن تكون مرتبة ومتناسقة.
- أن تكون صادقة وتتميز بالموضوعية.

وسيلة الاتصال: وهي الطريقة التي تتم بها عملية نقل المعلومة أو الأمر أو التوجيه أو الفكرة.وقد تكون شفهية في حوار أو اجتماع أو مقابلة، أو مكتوبة في قرار أو نشرة أو تعميم، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة.

التغذية الراجعة: وتشير إلى رد فعل المستقبل للرسالة وفهمه لمضمونها وتجاوبه معها وتنفيذ ما فيها.

اتجاهات الاتصال الإداري:

وللاتصال عدة اتجاهات، منها:[1]

- الاتصالات الرأسية (من أعلى إلى أسفل): وتتضمن التوجيهات الخاصة بالمهام الإدارية في المنظمة والمراد إبلاغها للشخص المكلف بأدائها وتوقيت التنفيذ.
- الاتصال من أسفل لأعلى: وتستخدم لتقديم المعلومات الخاصة بالتغذية الراجعة، وكذلك للتأثير في العاملين وإقناعهم.

١- خيري الجزيري ، **أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم** ، القاهرة ، دار الثقافة العربية، ٢٠٠٢، ص ص ٣٣٦ - ٣٤٠

- الاتصــالات الأفقيــة: وتســتخدم للإبــلاغ بمعلومــات معينــة، أو للإقناع، وقد تتم من خلال القنوات الرسمية أو غير الرسمية.
- الاتصالات الخارجية: ويتم تقديم معلومات عن المنظمة لمن هم خارجها، أو أن يقدم المدير معلومات عن البيئة الخارجية لمن هم داخل المنظمة.

إلــى جانــب أن هنــاك اتصــالات رســمية واتصــالات غيــر رســمية، وتمثــل الاتصــالات الرســمية الاتصــالات المهيكلــة والموضـوعة والمحـدد مراحلها فـي المنظمـة مثـل نظـام تقـارير الرقابة، أما الاتصالات غير الرسمية، فهي التي تخرج عن هيكل الاتصــال الموضــوع بواسـطة الإدارة، ولهـا خطـوات واضـحة ومتشـابكة ومتدفقـة، وتعـد الاتصــالات غيـر رسـمية عنـدما تكـون فعالة تدعم الاتصالات الرسمية وتساندها.[١]

مما سبق يتضح أن الاتصال لا يتم بين المستويات المختلفة داخـل المنظمـة فقط، وإنمـا يمتد إلـى الخـارج، ويهدف إلـى تـدفق المعلومـات وتبـادل المعرفـة بـين كافـة المسـتويات الإداريـة داخـل المنظمة وخارجها.

٢- حامد أحمد رمضان ، **السلوك التنظيمي** ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٣، ص ٣٤٩.

وسائل الاتصال الإداري:

والاتصال في المنظمات التعليمية له عدة وسائل يمكن من خلالها توصيل مضمون الرسالة إلى المستقبل، **ومنها**:[1]

- الأوامر الشفهية والمكتوبة: والتي يشترط عدم تعارضها مع السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم أو العرف السائد، وأن تكون قابلة للتنفيذ من جانب العاملين.
- النشرات: مع مراعاة أن تكون مصاغة بشكل دقيق وواضح ومفهوم بالنسبة للعاملين الموجهة لهم.
- المذكرات والتقارير**:** والمذكرة هي عرض موضوع أو مشكلة من القضايا المتصلة بالعمل التعليمي، أما التقرير فهو إبداء رأي في موقف معروض بطريقة منظمة تتضمن الحقائق كلها الإيجابي منها والسلبي.
- المجالس التعليمية**:** وتلعب دوراً بارزاً في التنسيق بين الأجهزة التعليمية المختلفة، والمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- الاجتماعات المدرسية: وتعد فرصة لتبادل وجهات النظر بين المدير والعاملين، وتتطلب تحديد جدول أعمال مسبق يشترك فيه كل أعضاء الاجتماع.
- الإذاعة المدرسية: وتصلح لتوصيل ونقل الأخبار والمعلومات والتوجهات للعاملين بالمدرسة.

١- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ ، **مرجع سابق**، ص ص٩٠– ٩٤.

لوحة الإعلانات المدرسية: وتتطلب التحديد المستمر ووضعها في مكان بارز لجميع العاملين.

- مجلة المدرسة: وتحوي أخبار المدرسة والمعلمين ونشاط الطلاب، مما يجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة.

ومما سبق يتضح أن وسائل الاتصال داخل المدرسة الثانوية متعددة ومتنوعة، الأمر الذي يتيح الفرصة للعاملين بها لتبادل المعلومات والخبرات ونقل التعليمات، ومناقشة المشكلات التي تعترض الأداء، والتغلب عليها سعيًا نحو رفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة.

٣- مقومات نجاح الاتصال الإداري ومتطلباته

ومع توافر عناصر الاتصال فهناك مجموعة من المقومات التي يتوقف عليها نجاح نظام الاتصال، **ومنها**:[١]

أ- التكامل مع نظام المعلومات، أي ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات، يغطي مجالات العمل المختلفة في المنظمة، مما يؤدي إلى توفير المعلومات الدقيقة المكونة للرسالة موضوع الاتصال.

ب- مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمنظمة، فيراعي وضع نظام للاتصال يلبي الاحتياجات الأساسية للمنظمة، ويتحدد هذا النظام في ضوء دراسة دقيقة لظروف العمل وإمكاناته.

ت- تقسيم العمل، حيث يتم تحديد مراكز الاتصال وموقعها في المنظمة مع تحديد خطوط الاتصال بشكل دقيق وواضح.

١- عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة** ، عمان ، المكتبة الوطنية، ١٩٩٩، ص ١٨٧.

ث- توفير الإمكانات المادية والبشرية المناسبة لوضع شبكة اتصالات تسهم في تسهيل تدفق المعلومات بين أرجاء المنظمة.

ج- وضوح خطوط الاتصال ومعرفتها من كل العاملين بالمنظمة؛ بحيث تكون مباشرة وقصيرة قدر الإمكان مما يسهم في فعالية الاتصال.

ح- وضوح الأفكار التي يرغب المرسل في نقلها، والتي تتوقف على مدى وضوح الهدف الفعلي من الاتصال، وقدرته على التعبير عنها بصورة واضحة ووضعها في شكل رسالة محددة.

خ- توافر الاستعداد لدي المستقبل لاستقبال الرسالة التي توجه إليه، والتفاعل معها.

د- قدرة المستقبل نفسه على فهم واستيعاب محتوى الرسالة التي يتلقاها، ووضعها موضع التطبيق العملي.

ذ- تجنب أي تشويش يعوق الاتصال ويشكك في صدقه.

ومما سبق يمكن القول إن الاتصال لا يتوقف عند مجرد نقل المعلومات أو المعارف، وإنما التأكد من فهم المضمون من عملية الاتصال، بالإضافة إلى تبادل المعرفة والخبرات داخل المنظمة، والإبقاء على السلوكيات المرغوبة وتعزيزها، كما يساعد على تدعيم الترابط بين العاملين وتقوية العلاقات الشخصية بينهم، مما يدفع نحو تنمية روح الفريق، وتكوين رؤية مشتركة.

أما متطلبات الاتصال الإداري:

لكي تؤتي عملية الاتصال ثمارها، فهي تتطلب بعض الأمور والتي يمكن من خلالها تطوير الاتصالات وتنشيطها داخل المدرسة، **ومنها:**

- التقييم الدوري المستمر للنتائج التي تسفر عنها عملية الاتصالات، فيما يتعلق بكافة الأطراف بالمؤسسة التعليمية سواء من داخلها أم من خارجها[1]، باستخدام آليات التغذية العكسية Feed Back من العاملين. وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال، وهذا التقييم يمثل المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلاً.

- إحاطة كل العاملين علما بكل الموضوعات التي تهمهم.
- مشاركة العاملين في تحسين الاتصال في كل إنحاء المؤسسة وذلك من خلال مساهمتهم في المجلات والنشرات الإخبارية، والمشاركة في الاجتماعات.[2]
- اللامركزية (تفويض السلطة) لرفع درجة سيولة الاتصال الإداري داخل المؤسسات التعليمية.[3]

١- Robert F. Dennehy , **"Communication the Executive as Storyteller"in James W. Cortada & John A. Woods**, (ed) the Quality yearbook ٢٠٠٠,New york : Mc Graw – Hill, ٢٠٠٠, P٣.٥٩.

١- أشوك تشاندا، شلبا كابرا ، **إستراتيجية الموارد البشرية**، (ترجمة) عبد الحكم أحمد الخزامى، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٣١٤.

٢- سالمة أحمد محمود خليل ، الاتصال الإداري فى مجال التعليم بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)، المؤتمر العلمي السنوي التاسع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، **الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات** ، الفترة ٢٧-٢٩ يناير ٢٠٠١، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠١، ص ٢٩٢.

- ديمقراطية القيادة الساعية إلى رؤية مستقبلية جديدة (شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف أفكارهم وآرائهم)، حيث إن ذلك يدعم الثقة بينهم، ويؤدى إلى اتصالات أصدق وأنشط.
- تكثيف وسائل الاتصال المتعددة الأبعاد[١]، بما يساهم بتوفير بيئة مواتية للإقناع والاقتناع لدى جميع العاملين والقيادة (تدعيم التباين).
- هيكل تنظيمي مسطح لتسهيل وتقصير خطوط الاتصال واختصار الوقت والجهد.
- التدريب المستمر للعاملين في مجال الاتصال الإداري لتحسين مهارات الاتصال.[٢]

وتستخلص الباحثة مما سبق ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات **اللازمة لتفعيل الاتصالات الإدارية بالمؤسسات التعليمية ومنها ما يلي :**

- التقييم الدوري المستمر للنتائج التي تسفر عنها عملية الاتصالات.
- التدريب المستمر للعاملين في مجال الاتصال الإداري.
- تفويض السلطة للمرؤوسين لرفع درجة سيولة الاتصال.

٣- Michal J. Stahl **,Management: Total Quality in a Global Environment ,**Massachusetts, Cambridge , publishers by Blcak well, ١٩٩٥, pp. ٣٧٦ –٣٧٧.

٤- محمد توفيق ماضى ، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الخدمية فى مجالي الصحة والتعليم نموذج مفاهيمي مقترح**، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٢ ، ص.٧٧

- عقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة.
- تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات (الأعلى، الأسفل، أفقيا).
- مشاركة العاملين في تحسين الاتصال في كل أنحاء المؤسسة.
- هيكل تنظيمي مسطح لتسهيل وتقصير خطوط الاتصال وتوفير الوقت والجهد.
- تكوين فرق عمل بالمؤسسات التعليمية لتطبيق الاتصالات.
- ديمقراطية القيادة الساعية إلى رؤية مستقبلية جديدة.
- تطوير نظم حفظ المعلومات.

لذا فعملية الاتصال بالمدرسة تتطلب قيادة رشيدة ، لكونها تساعد في رفع مستوى الأداء الإداري وتطوره، ومن ثم فإن الاتصال كأحد جوانب الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية يمكن تطويره من خلال مدخل القيادة والحوكمة.

ثالثاً: ممارسة مدير المدرسة الثانوية العامة لإدارة الوقت

وتوضحه الدراسة كما يلي :

١- مفهوم إدارة الوقت وعناصره وأهميته

هي إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدى إلى الاستثمار الأمثل للوقت، والإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدى إلى تحقيق

أهداف عامة ، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضائه في الزمن الحاضر وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.[1]

وهى من المتطلبات المهمة لمدير المدرسة الثانوية العامة ، إذ باستخدام أنظمة إدارة الوقت يمكن توفير بعض الوقت غير المستخدم وتوجيهه لأنشطة التطوير والتحسين[1]، وإذا استطاع العامل أن يتخلص من هدر بعض ساعات العمل، فسوف يقوم بأعمال أخرى لمؤسسة.[2]

ويقصد بإدارة الوقت تلك الجهود الخاصة بتخطيط وتنظيم استخدام هذا المورد بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية، وبالأسلوب الذي يمكن المدير استخدام الوقت في تحقيق الإنجاز الأفضل لأهداف العمل والأهداف الشخصية، وينصرف مفهوم الكفاءة هنا إلى القيام بالأعمال بالطريقة الصحيحة.[3]

ومن هنا كانت ضرورة إدارة الوقت بمعنى حصره وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثماره الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط الأهداف التي ينبغي تحقيقها

١- محمد عبد الغنى حسن هلال ، **مهارات إدارة الوقت "كيف تدير وقتك بكفاءة** ، القاهرة ، مركز تطوير الإدارة والتقنية ، ١٩٩٥ ، ص ١٧٢ .

١- صلاح محمد عبد الباقي ، قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية ، الدار الجامعية،١٩٩٩، ص ١٥٩.

٢- سفن كوهين، رونالد براند، كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تحسن الأداء في الحكومة، ندوة إدخال آليات إدارة القطاع الخاص وقوى السوق في إدارة الأجهزة الحكومية، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣-٥ أكتوبر ١٩٩٨، ص ٩.

٣- جمانه عبد المنعم ، إدارة الوقت لدى أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، العدد الحادي عشر ، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة ، يوليو ١٩٩٨، ص ٥٨.

والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها والوقت المحدد لهذا التنفيذ.

وتزداد أهمية وضرورة إدارة الوقت للمؤسسات التعليمية في المستقبل القريب وبخاصة مع إكسابها خصائص وسمات جديدة تتناسب مع ما طرأ وما يطرأ من تغيرات في طبيعة العصر والمجتمع وطبيعة وخصائص المؤسسات التعليمية ونوعية الأعمال والممارسات فيها، وتجدد المسئوليات والمهام المنوط بالعاملين بها.(١)

أما عناصر الإدارة الجيدة للوقت: **وهي تتمثل في الآتي:**(٢)

تنظيم الوقت "تحليل الوقت لكيفية قضائه".

تحديد الأهداف "حيث تحديد الأهداف والتخطيط لتنفيذها، وتنفيذها يساعد في الاحتفاظ بجزء من الوقت.

تحديد الأولويات ومعرفة المهام في حياتنا "فالأقل أهمية والأمور الهامشية التي تضيع الوقت".

- التقويم، والمحاسبة والرقابة .

تشير مهارات إدارة الوقت إلى القدرة على الإدراك الواعي للوقت من حيث تحديد الزمن المناسب لإنجاز المهام الإدارية والتحكم فيها بكفاءة للتخلص من العبء النفسي لكثافة المطالب التعليمية.

٤- همام بداروى زيدان ، إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم، المؤتمر العلمي الرابع للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، **نحو تعليم أساس أفضل** ، القاهرة ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، ٣-٦ أغسطس ١٩٩٢ ، ص ص ١٧٧-١٧٨.

١ - وزارة التربية والتعليم، مشروع تحسين التعليم الثانوي ، **مرجع سابق**، ص٢٢.

وتتضمن مهارات إدارة الوقت أربع مهارات هي:[1]

الأولى : مهارة التخطيط قصير المدى: وتشير إلى قدرة مدير المدرسة على وضع خطة عمل مكتوبة تتضمن قائمة بالأهداف والمهام والأنشطة التي يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة.

الثانية : مهارة التخطيط بعيد المدى: وتشير إلى قدرة مدير المدرسة على وضع جدول زمني يتضمن قائمة بالأهداف والمهام التي يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة.

الثالثة : مهارة ضبط الوقت: وتشير إلى قدرة مدير المدرسة على التحكم في وقته واستخدامه بطريقة فعالة ومثمرة، وتجنب قضاء وقت طويل في أمور غير مهمة.

الرابعة : مهارة تنظيم وقت الإدارة: وتشير إلى قدرة المدير على وضع جدول زمني للعمل المدرسي يساعده في تحقيق الأهداف التي يجب إنجازها، ويلتزم بها.

أما أهمية الوقت في العمل الإداري:

يعتبر الوقت من أهم عناصر الإنتاج الرئيسة ، وتعتبر اتجاهات الأفراد في مجتمع معين وأهميته وكيفية استغلاله ، أحد

---

٢ - ، **المرجع السابق**، ص٢٢.

العناصر الرئيسة للبيئة الثقافية ، كما أنه من الممكن قياس مدى التقدم الحضاري لدولة ما من خلال اتجاهات شعبها وتقديرهم للوقت.

و لبيان أهمية الوقت يجب أن نطرح أهميته بالنسبة للعمليات الإدارية **كما يلي :**

التخطيط : عند وضع أي خطة لابد من تحديد زمن بداية وانتهاء الخطة فلابد أن تنجز الأعمال وفقاً للخطة الزمنية المطلوبة مع مراعاة أن تكون الخطة الزمنية مرنة تحسباً لوجود أي أزمات طارئة.(١)

التنظيم : ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري من حيث وضع جداول زمنية لتنفيذ خطة تدريس المناهج ، واجتماع المدرسين الأوائل كما ترتبط إدارة الوقت بتحديد المسئوليات لتجنب الفوضى ، والارتباك مما يؤدى إلى ضياع الجهد.(٢)

التوجيه: تظهر أهمية الوقت في التوجيه ، فالموجه يجب أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه ، وبظروف المدرسة حتى يكون في وقته المحدد حتى تتحقق الفائدة المرجوة منه.

١- محسن أحمد الخضيرى ، **الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة فى عصر العولمة وما بعد الجات**، القاهرة ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ٨٤ .

٢- كليرأوستون، **مهارات تفعيل وتنظيم الوقت**، (ترجمة) هبة قبلان، بيروت ،الدار العربية للعلوم ، ١٩٩٩ ص ٢٨.

الرقابة : من أهم مميزات الرقابة الكشف عن الأخطاء ، أو الحد من وقوعها في الوقت المناسب لذا يجب أن تتسم بالمرونة لأن جمودها يؤدى إلى طول زمن الرقابة وهذا يؤدى إلى هدر كبير للوقت.[١]

والنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب العمل الجماعي الناجح لاستثمار الوقت والتزام الإدارة بالوقت من جانب كل من القيادات والعاملين بالمؤسسات التعليمية[٢]،وأيضاً التقييم المستمر لإدارة الوقت، وتكوين مهارات قوية لإدارة الوقت (التخطيط – التنظيم- التوجيه – التنسيق - المتابعة).[٣]

ويجب أن يراعى الاتفاق على الوقت المناسب للتنفيذ دائماً الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث :"كم الإنتاج المطلوب، عدد العاملين المشاركين في نفس الوظيفة، أهداف المنظمة، مستوى الجودة المطلوب، حداثة أو خبرة الفرد، التدريب الذي حصل عليه".[٤]

---

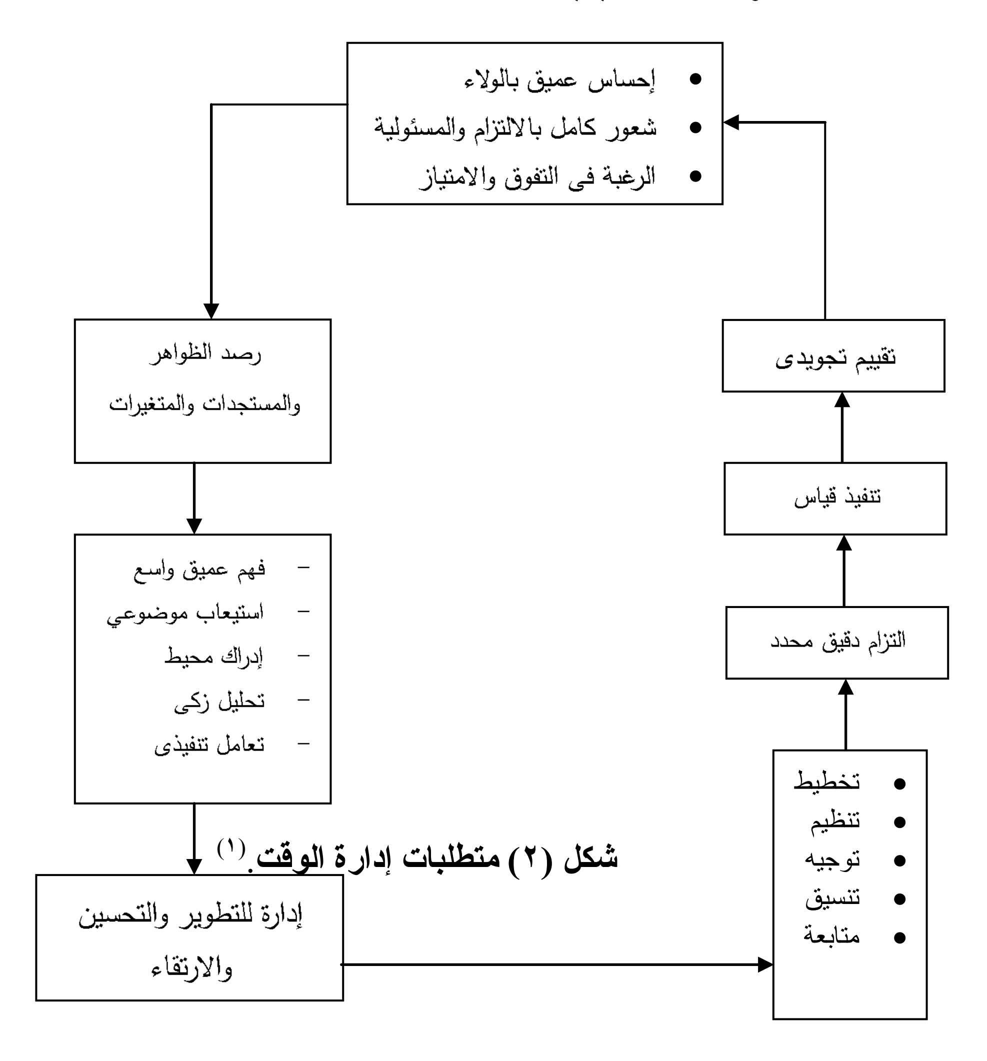
١ - محمد حسنين العجمي، **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**، القاهرة ،العالمية للنشر والتوزيع،٢٠٠٣، ص.٢٤

٢ - وارين شمدت، جيروم فاتجا ، **مدير الجودة الشاملة الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة،** ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، القاهرة، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، ١٩٩٧، ص ٦٨.

٣- R. Wayne Mondy & Shane R. premeaux**, Management Concepts, practices and Skills,**_Seventh edition, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentic HALL, Inc. ١٩٩٧, p.٥٧٨.

٤- محمد عبد الغنى حسن هلال ، **مهارات إدارة الأداء – معايير وتطبيقات الجودة فى الأداء،** القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٦، ص ١٠١.

والشـكل (٨) التـالي يوضـح متطلبـات إدارة الوقـت فـي المؤسسات التعليميـة.



شكل (٢) متطلبات إدارة الوقت.[1]

١ـ محسن أحمد الخضيرى، **مرجع سابق**، ص ٢٨.

ويشير الشكل السابق إلي التفاعل الحيوي، لإدارة وقت العاملين بالمؤسسات التعليمية، والدخول إلى مجال تعظيم التنافسية.

ولتحقيق إدارة فعالة للوقت يجب توفر ما يلي :

- تنفيذ القرارات التي تتخذ في الوقت المناسب.[١]
- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- وجـود نظـام فعـال للاتصـال يحقـق الوضـوح والفهـم والالتزام.
- تكوين جماعة المحافظة على الوقت.

٢- العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت إدارة المدرسة:

تتعدد العوامل والأسباب التي تؤثر سلباً على إدارة الوقت في المدرسة، ترتبط بعض هذه العوامل بعملية التخطيط الإداري، والبعض بالتنظيم والتنسيق، والثالث بالتوجيه والرقابة، والاتصال، ونظراً لكثرة هذه العوامل وتكرارها، فإننا سنذكر بعضاً من العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت إدارة **المدرسة ومنها ما يلي**:[٢]

أ- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.

ب- زيـادة عدد العـاملين داخـل المدرسـة ممـا يـؤدي إلـى زيـادة مشـكلاتهم التـي يسـتغرق مـدير المدرسـة وقتـاً طـويلاً فـي حلها.

ت- كثـرة الاجتماعـات ممـا يـؤثر سلباً علـى وقـت وجهـد مـدير المدرسة.

١- أشوك تشاند١ ، **مرجع سابق**، ص .٣٠٣

٢- وزارة التربية والتعليم، مشروع تحسين التعليم الثانوي، **مرجع سابق** ، ص.٢٣

ث- ضعف أساليب ونظم الاتصال مما يعطل وصول المعلومات والبيانات المطلوبة في الوقت المناسب.
ج- الزيارات المفاجئة والاجتماعات التي لا تنتهي باتخاذ قرارات أو حل مشكلات.
ح- ضياع الوقت في الأحاديث التليفونية وقراءة الصحف.
خ- الانتقال من مهمة إلى أخرى قبل الانتهاء من المهمة الأخرى.
د- غموض أهداف الاجتماعات وعدم تحديدها.
ذ- اتخاذ قرارات غير معتمدة على العلم والدراسة.

٣- عوامل نجاح إدارة الوقت:

ونستخلص مما سبق أن من أهم مؤشرات نجاح إدارة الوقت بالمؤسسات التعليمية ما يلي :[١]

- التخطيط الجيد للوقت ذو الأهداف المحددة، التدريب على المهارات الخاصة به مثل: (تسجيل الوقت وتحليله – تحديد الأولويات – الأهداف – التخطيط – التنظيم – التوجيه – التنسيق – المتابعة) وأيضاً تفويض السلطة للمرؤوسين ، وإيجاد نظام فعال للاتصال لتحقيق الوضوح والفهم، و تكوين جماعات المحافظة على الوقت.

- على مدير المدرسة ضرورة تنظيم الاجتماعات لزيادة فعاليتها.

١- سوزان محمد المهدي ، إدارة الوقت مدخل لفعالية أداء مدير المدرسة فى مصر (دراسة تحليلية) ، **مجلة كلية التربية** ، العدد الحادي والعشرين ، الجزء الثاني ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٧، ص ٣٤٩.

- تنفيذ القرارات التي تتخذ في الوقت المناسب.
- استخدام مدير المدرسة لسجل الوقت(خطة العمل اليومية) لتوفير الوقت والجهد.
- التقييم المستمر لإدارة الوقت.
- تنظيم مواعيد العمل ومفكرة العمل والمخطط اليومي لتسجيل الأفكار والمواعيد المهمة.
- تصنيف المهام المطلوب إنجازها، وترتيب الأولويات.
- توفير نظم فاعلة للوصول إلى المعلومات.
- وجود سكرتارية بمكتب مدير المدرسة للرد على المكالمات الهاتفية.

رابعاً: ممارسة مدير المدرسة الثانوية لتفويض السلطة:

وتوضحه الدراسة كما يلي:

١- مفهوم تفويض السلطة وأهدافه

يعتبر تفويض المهام الأداة الأكثر فاعلية والتي يمكن استخدامها من قبل المدراء بشكل ملائم ، فهذه الأداة تؤدى إلى تنظيم الوقت ، وتخفيف العبء الملقى على كاهل المدراء بحيث يمكنهم القيام بمهام وأعمال أخرى ، كما يؤدى لتحفيز العاملين وتنمية وتطوير قدراتهم في العمل ، ومع ذلك يحجم كثير من المدراء عن ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض نتيجة عدم الثقة في فريق العمل لديهم.[١]

١- عصام الدين العنانى ، القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة ، **مجلة الإدارة** ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الثانى ، تصدر عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، أكتوبر ١٩٩٥ ، ص ١٣.

ولقد وردت تعريفات عديدة للتفويض لم تخرج عن نطاق مفهوم السلطة منها ما يلي:

التفويض هو عملية تخول فيها عملية اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوس ويتضمن التفويض تحديد كل من الصلاحية المخولة من الرئيس إلى المرؤوس ومسئولية الأخير تجاه رئيسه فمن خلال التفويض يعطى المدير حق ممارسة الوظائف الإدارية في حدود الصلاحية المخولة له تجاه مرؤوسيه كما تخول الصلاحية لأدنى مرؤوس في المستويات الإدارية لكي يتمكن من اتخاذ القرارات بشأن إعداد تفاصيل عملة اليومي.(٢)

و يقصد بتفويض السلطة الإدارية (Delegation) أن يعهد الرئيس الإداري، ويسمى مفوض (Elegant) بجزء من اختصاصاته التي يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستويات الأدنى ، ويسمى المفوض إليه(Delegator)، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرئيس المفوض.(٣)

كذلك يقصد بالتفويض أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته ، أو واجباته التي يستمدها من القانون لأحد

٢- خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٩٩٩ ، ص ١٩٠ .

١- محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان ، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية، الدار الجامعية ،٢٠٠٠، ص ٥٧.

العاملين المرؤوسين حتى المستويات الإدارية التالية له في الدرجة ، فليس من المقصود أن يقوم الرئيس الإداري بجميع الأعمال المسئول عنها بنفسه ، لذا كان من الطبيعي أن يفوض بعض أعماله إلى مرؤوسيه باعتبارهم امتداداً له ، ويعملون تحت رئاسته ، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوض إليه الاختصاص أن يتخذ قراراته فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرجوع إلى رئيسه.[1]

وعرفة " جولي آن أموس" بأنه إعطاء أحد الموظفين القدر المناسب من السلطة لأداء مهمة ما مع إعلان ذلك للموظفين الآخرين المشتركين في المهمة المفوضة لضمان عدم التنصل من المسئولية الإدارية مع احتفاظ المديرين بالمسئولية الحقيقية الكاملة لها باعتبار هذه المهمة جزءاً من العمل الخاص بالمديرين فالسلطة تفوض أما المسئولية فلا.[2]

من خلال عرض التعريفات السابقة يتبين أن التفويض لا يعنى أن يتخلى مدير المدرسة عن سلطاته ، أو مسئولياته بل هو مجرد طريقة أفضل لإنجاز الأعمال بسرعة، وبكفاءة ، وهذا يقتضى أن يكون لمدير المدرسة الحق دائماً في إلغاء التفويض ، أي سحبه كما يملك أن يعدل من تعليماته حسب متطلبات العمل

---

٢ ـ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، **ملف البرنامج التدريبي "تفويض السلطة "** ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٣بميك ، ص١٧.

٣ ـ جولي آن أموس ، **فن الإدارة بالتفويض**، (ترجمة) خالد العامري ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ ، ص.٣٦

وحسن أداء العاملين بالمدرسة . كما يتضح أن مشكلة تفويض السلطة ليس في منحها ، أو عدم منحها ولكن في تحديد القدر من السلطة الذي يمكن تفويضه للعاملين في المدرسة.

أما أهداف تفويض السلطة: **تتمثل أهداف التفويض في النقاط التالية :**

أ- التطوير الإداري:

الجميع في حاجة إلى تطوير المدرسة ، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها بحيث يشمل هذا التغيير جميع الهياكل ، والإجراءات ، وابتكار أساليب جديدة في أداء العمل بهدف التجديد ، والابتكار ،وتطوير أساليب العمل القائمة، وتحقيق المستوى الأمثل في تدفق العمل ، ومن هنا يصبح تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تصاحب تطبيق الندرة ، ذلك التطبيق الذي يحتاج إلى مشاركة جميع العاملين بالمدرسة،وتحول دورهم من العمل المراقب إلى العمل المستقل.(١)

ب -توفير الكفاءات الإدارية :

فمن خلال تطبيق أسلوب التفويض يتم الكشف عمن يمتلكون الكفاءة ، والالتزام، والاستعداد لإنجاز أي عمل بأنفسهم، وبقدر ضئيل من الإشراف، والمساندة.(٢)

---

١ - عائشة الليثى ، كيف يتحقق التطوير الإداري ، **مجلة التنمية الإدارية** ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الخامس والسبعون ، القاهرة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، أبريل ١٩٩٧ ، ص ٤.

٢ - كيديث بلا تشرد وآخرون ، **القيادة ومدير الدقيقة الواحدة** ، (ترجمة) :عبد الله إبراهيم العماد ، القاهرة ، الإدارة العامة للبحوث ، ١٩٩٧ ، ص ٦٨ .

ت-تحقيق الإصلاح الإداري :

الذي يتوقف على القدرة على التخطيط الاستراتيجي ، ومدى توافر أو كفاءة تجميع المعلومات وتوزيعها ، والقدرة على التقييم ، ومتابعة التنفيذ ، وتغيير أساليب القيادة ، والحصول على العديد من الصلاحيات.[١]

ث-الوصول إلى المساءلة الإدارية :

بحيث تصبح الإدارة موضع مساءلة بشكل مستمر من خلال نظم معلومات ومتابعة موضوعية وهذا يضع أبعاد جديدة على توجهات الإدارة العامة والأهداف التي ينبغي تحقيقها.[٢] مما يسهم في النهوض بالمدرسة ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والتغيير المستمر السريع المتنامي الذي يضيف أعباء جديدة إلى أدوار المديرين الأصلية.[٣]

ج-التخلص من المركزية الشديدة :

حيث التعقيد الروتيني المكثف والتصارع على الاختصاصات ، وتصارع السلطة التي تعتبر من أهم العقبات التي تقف أمام سير التطوير والانطلاق.[٤]

---

٣ - إبراهيم شحاته ، **نحو الإصلاح الشامل** ، الكويت ، دار سعاد الصباح ، ١٩٩٣ ، ص ١٨٦ .

١- خالد عمر عباس ، دور مدخل إدارة الجودة الشاملة فى تنمية وتوجيه مسار القطاعات الاقتصادية فى مصر ، **رسالة ماجستير**، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٩٩ . ص ١٢٠ .

٢ - محمد حسن حسونه ، القيادات المدرسية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، **صحيفة التربية** ، العدد الأول ، القاهرة ، رابطة خريجى معاهد وكليات التربية ، يناير ٢٠٠٢ ، ص ١٦ .

٣- على السلمى ، **الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع** ،القاهرة ، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع ،١٩٩٥،ص ٧٦ .

ح-تحقيق الصحة التنظيمية :

والتي تعتمد على إنجاز معظم أهداف المدرسة من خلال الآخرين ، ويلعب المدير دوراً رئيساً في الاستجابة للتغيير ، ومحاولة تحديث المهام التي يزاولونها من أجل تحقيق ما يتطلعون إليه ، وهذا يتحقق من خلال مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، والتحسب للمستقبل.[١]

خ-تحقيق التنمية الإدارية :

يعتبر التفويض من أهم أساليب تحقيق التنمية الإدارية حيث يتم إسناد مهام خاصة إلى العاملين المفوضين ، ويترك لهم حرية معالجتها ، كما إن مواجهة المشكلات ،والمواقف الصعبة ، والاحتكاك بالمشكلات الإدارية المختلفة ومحاولة حلها يجعل العاملين المفوضين فى موقف يسبب لهم رؤية عقلية . كما يساعد التفويض على ترقية المدير إلى مواقع إدارية أفضل عندما ينهض بمدرسته ويكتسب مهارات وخبرات جديدة.[٢]

د-تحقيق الانتماء الوظيفي :

نصل من خلال التفويض إلى ما نسميه بالانتماء الوظيفي لأن الفرد يسلك سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه ، كما يؤدى التفويض إلى رغبة العاملين في الإسهام في نجاح

---

٤ - ثيودورليفيث ، **الإدارة الحديثة** ، (ترجمة) نيفين غراب ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ،١٩٩٤ ، ص ٨١ .

١- جميل أحمد توفيق ، **إدارة الأعمال " مدخل وظيفى "** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠٦ .

واستمرارية المدرسة فيبذلون قصارى طاقتهم وإخلاصهم للمدرسة ويتمثل الانتماء الوظيفي فيما يلي:[1]

- ✓ قبول كبير للأهداف وقيم المدرسة.
- ✓ الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المدرسة .
- ✓ رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمدرسة.

ذ-تطوير الاتصالات والمستقبل الوظيفي :

فالمدير الجيد لا يهتم بشحذ مهاراته فقط بل يتواصل دائما مع البيئة المحيطة به فهو يدرس ويناضل من أجل تحقيق نقلات نوعية داخل المدرسة، ويعمل بشكل مستمر على دراسة الأنماط المتغيرة في البيئة التي تحيط بالمدرسة ، ومع مرور الزمن يكون المدير قد أجرى اتصالا مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بمجاله ، ويستطيع من خلال الاتصالات أن يخبرهم بأحدث التطورات التي طرأت على أدائه الوظيفي وأداء العاملين معه ، ومتى تم هذا الاتصال المتجانس لابد من المحافظة عليه حتى يتم تقديم النصائح المشتركة التي تساعد على التقدم الوظيفي للجميع.[2]

---

٢ ـ عايدة حسن خطاب، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى ظل إعادة " الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر"** ،الطبعة الثانية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٩٩ ، ص ٦٢ .

٣ ـ أحمد أمين عوده ، معوقات الاتصال الإدارى فى المنظمات " دراسة تطبيقية " ، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية** ، العدد الرابع والعشرون ، مجلس النشر العلمى ، جامعة الكويت ، ١٩٩٧، ص ١٦٣.

ومن هنا يتضح أن من أبرز أهداف التفويض هو مساعدة المدرسة على مواكبة التطور في الأعمال الإدارية وتعقدها ، والذي أدى إلى تزايد الأعباء ، والمسئوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة فأصبح من الضروري تفويض بعض سلطات المدير للآخرين ، وإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في تطوير أداء المدرسة وتشجيع العمل الجماعي الذي يحقق تبادل المنافع بين المدير والعاملين معه ، ويخفف التوتر لديهم ، ويوفر لجميع العاملين فرص النمو الوظيفي ويقاس التطور الوظيفي الآن بمواكبة التقدم العلمي والعمل على تطوير المدرسة بمواصفات خاصة فرضتها تحديات القرن الجديد وملاحقة ثورة الاتصالات، وهذا يقتضى استغلال مواهب المدراء والعاملين ، والاستخدام الأمثل لقدراتهم من أجل تحسين المهارات الإدارية للجميع وحصول المدرسة على مكان الصدارة بين المدارس.

٢- مميزات التفويض الإداري:

يرغب المدراء في إنجاز الأعمال المنوطة بهم ، وتقليل الأعباء الملقاة عليهم، ولكنهم غير متأكدين من إن العمل يمكن أن يسير على ما يرام بدونهم، كما يرغب المرؤوسون أن يشعروا بقيمتهم ، والتمتع بشعور أكبر بالرضا عن العمل واحترام وتقدير الذات ، كما تسعى المدرسة لمواجهة التحديات الجديدة وملاحقة ركب التطور السريع. لذا سوف تعرض الدراسة مميزات التفويض للمدراء والمرؤوسين والمدرسة ككل.[1]

١ - فريد عبد الفتاح زين الدين ، **فن الإدارة اليابانية " حلقات الجودة ، المفهوم ، والتطبيق "** ، القاهرة ، دار الكتب المصرية ، ١٩٩٨ . ص ص ١٠٣، ١٠٤ .

أ- المميزات التي يحققها مدير المدرسة من التفويض الإداري:

تتمثل المميزات التي يحققها مدير المدرسة من التفويض الاداري **فيما يأتي :**[1]

إدارة أفضل للوقت : عندما يفوض مدير المدرسة بعض المهام الملقاة على عاتقه للآخرين فإنه بذلك يوفر مزيدا من الوقت لإنجاز أعمال أكثر أهمية.

زيادة الإنتاجية : عندما يحقق مدير المدرسة مزيدا من التوفير لوقته ولا يقوم بالأمور غير ذات الأهمية فسوف يركز اهتمامه على الأمور الأكثر أهمية وعلى تعلم مهارات جديدة للقيام بالمزيد من الأعمال التي تحسن الإنتاجية والنتائج النهائية للمدرسة .

بناء فريق قوامه الحب والثقة : عندما يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض الأعمال لأعضاء فريقه فإنه يبرهن على ثقته فيهم وفى قدراتهم على إنجاز الأعمال .

تحقيق سيطرة أكبر : إن ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة سوف تمنح المدراء فرصة ، وسلطة التركيز على النتائج ، وإعطاء آرائهم وخبراتهم للعاملين المفوضين للمساعدة على إتمام الأعمال المطلوبة ، ويتيح الفرصة أمامهم للنظر للموقف من بعيد، وبالتالي يكون حكمه أفضل وسيطرته على الموقف أكبر.

١- American Management Association , **Skillsoft Course Catalog** , New York , AMA , ٢٠٠٠,p٣٤.

تقييم أفضل لأعضاء فريقه : يخلق الفرصة أمام مدير المدرسة لكي يشاهد العاملين المفوضين يقومون بأعمال جديدة فيتعرف على مدى قدراتهم على مواجهة المواقف الجديدة ويتمكن من تقييم نقاط الضعف في أدائهم ونقاط القوة .

تقليل التوتر : لن يضطر مدير المدرسة إلى التواجد في كل مكان ، أو القيام بكل الأعمال إذا كلف أعضاء فريقه للقيام بذلك نيابة عنه ، وسوف يتيح ذلك وقتاً أكبر لممارسة الأشياء التي يجد فيها متعة واستمتاع فيقلل ذلك من إحساسه بالتوتر.(١)

التقدم : عندما يقوم مدير المدرسة بالتفويض فإنه يستطيع القيام بأعمال أكثر أهمية فيفتح الباب على مصراعيه أمامه للتقدم والنجاح والوصول إلى المركز المرموق الذي يستحقه.(٢)

التفرغ للتخطيط والإشراف : وهى وظيفة أساسية من وظائف مدير المدرسة ، فمن خلال التفويض سيتفرغ مدير المدرسة للتخطيط والإشراف بشكل أفضل مما لو قام بالعمل كله أو معظمه.

تغيير أدوار مدير المدرسة إلى مدرب ومحفز : من خلال التفويض سينمى مدير المدرسة لدى العاملين المفوضين المبادأة ، والقدرة الذاتية على الابتداء بالأعمال وهذا يوسع مجال

١- إبراهيم الفقى ، **أسرار قادة التميز** ،(ترجمة) أميرة نبيل عرفه ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ١٩٩٩، ص ١٣ .

٢- أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمى** ، القاهرة ، دار المعارف ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٨ .

أعمالهم ويحسن من معنوياتهم.

ب- المميزات التي يحققها العاملون المفوضون من التفويض الإداري :

من المميزات التي يحققها العاملون المفوضون من التفويض الإداري:

التدريب : يحقق التفويض تدريب المساعدين ، والوكلاء ، وشاغلي الصف الثاني ليصبحوا مديرين في المستقبل ، و يكونوا كوادر إدارية قادرة ، وكفء.[1]

- تحقيق مبدأ مهم : هو أن كل الوظائف العليا مفتوحة للعاملين ، وليست مقصورة على فئة معينة.[2]

تطوير أداء العاملين : من خلال الاستفادة من عملية اكتساب المعارف والمهارات التي تأتى نتيجة ممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم سيؤهلهم ذلك لأن يكونوا قادة للمستقبل.[3]

زيادة رضا العاملين : عندما يتعلم العاملون المفوضون مهارات ، ومعارف جديدة من خلال التفويض فإن ذلك سيساعدهم على الإجادة في عملهم ، ويقربهم أكثر من بعضهم البعض ،ويحقق لهم الاتحاد الكامل ، ويشعرهم بالرضا فيتمسكون بالفريق لفترة أطول .

٣- Oswald , Lori , **School Based Management** , ERIC Digest (١٠٠) ,Clearing House on Educational Management , Oregon , July ١٩٩٥ .

١- قيس العبيدى، "**التنظيم " المفهوم، النظريات، المبادئ** ، الرياض ، الجامعة المفتوحة ، ١٩٩٧ ، ص ١٩٦ .

٢- عرفات عبد العزيز سليمان، **الاتجاهات التربوية المعاصرة " دراسة مقارنة "** ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٢ ، ص ٤٨ .

زيادة التحفيز : عندما يشعر العاملون المفوضون بثقة مدير المدرسة فيهم ، ويجدون أمامهم الفرصة للتقدم ، فسوف يرفع ذلك من مستوى تحفيزهم وإجادتهم لعملهم .[١]

إشباع حاجات العاملين : إلى المشاركة في تحليل مواقف العمل وصنع القرار.

الإسهام في حفز العاملين معنويا : عن طريق إشباع حاجاتهم الإنسانية مثل الحاجة إلى الأمن الوظيفي والاحترام والتقدير وتحقيق الذات .

تحقيق التطور الوظيفي للعاملين بالشروط الآتية :

ط- يجب أن يساعد التفويض العاملين على تنمية مهاراتهم ،وقدراتهم على الحكم وفهم القرارات التي لهم سلطة اتخاذها

ظ- يجب أن يعطى مدير المدرسة سلطة اتخاذ القرارات للعاملين معه حتى يزيد من قدراتهم على تحمل المسئولية.[٢]

ع- إذا أراد المدير أن يكون على العاملين مساءلة يجب أن يكون لديهم المسئولية والسلطة ، بالإضافة إلى درجة بسيطة من التدخل تضمن لهم التفويض الفعال فى صنع القرار، كما أن ارتكاب أخطاء من قبل العاملين حق يتيح لهم فرصة التعلم من أخطائهم.[٣]

٣- Ringo , Susan , **The Interplay of Authority and Governance Structures in Site-Based Decision Making Districts** , D.A.L, Vol .(٥٥) , No. (٧) , Jan ١٩٩٥ , P.١٧٧ .

١- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"** ، القاهرة ، دار المعارف، ٢٠٠٠، ص ٧٦ .

٢- محمد عبد الغنى هلال ، **مهارات إدارة الجودة الشاملة فى التدريب** ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٦، ص ٢٣١ .

غ- يتطلب التفويض تخطيطا دقيقا يتضمن تحديد الأولويات والأهداف ومقدار الوقت اللازم ومدى الجودة المطلوبة حتى يحقق النتائج المرجوة منه.

اكتشاف العناصر القيادية من بين العاملين : حيث يمهد لهم التفويض فرصة لتولى مناصب أكبر ، ويدربهم على تحمل المسئوليات.

إتاحة الفرصة للعاملين للاشتراك فى تحليل المشكلات : حيث يحيط مدير المدرسة العاملين علماً بالمشكلات ، ويشجعهم على إبداء آرائهم ، واقتراحاتهم.(١)

ج- المميزات التي تحققها المدرسة من استخدام التفويض الإداري:

السرعة في اتخاذ القرارات : فبدلا من تصعيد الموقف عبر مستويات تنظيمية متعددة وصولاً لصاحب سلطة اتخاذ القرار يكون للعاملين المفوضين الحق في اتخاذ القرار فوراً دون النظر إلى وقت وظروف مدير المدرسة.

تحقيق ديمقراطية الإدارة : حيث يشترك مدير المدرسة والعاملون المفوضون في اتخاذ القرارات المتعلقة ببعض جوانب الإدارة المدرسية ، وبالتالي تكون الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.(٢)

---

٣ - أحمد سيد مصطفى ، **مرجع سابق** ، ص ١٣٧ .

٤ - سازازيف جرير ، **إدارة الضغوط من أجل النجاح** ، (ترجمة) مكتبة جرير ،الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض ، مكتبة جرير للطبع والنشر والتوزيع ، ١٩٩٩ ، ص ١٣ .

تحقيق التقارب والتلاحم بين المستويات الأعلى للسلطة والمستويات الأدنى : حيث يكون صاحب السلطة المفوضة مسئولا أمام صاحب السلطة الأصلية ، و يكون الأخير مسئولا عن نتيجة قراراته أمام الجهة التي خولت له ومنحته هذه السلطة.(١)

مما سبق توضح الباحثة تعدد مميزات حيث التفويض وبرزت أهميته في تحسين فاعلية الأداء الإداري داخل المدرسة ويمكن تلخيص مزايا التفويض على الوجه الآتي :

- مميزات التفويض لمدير المدرسة : يثرى الابتكار ، والتفكير الابتكار حيث يتفرغ لأداء مهامه الأساسية دون الاستغراق في جزيئات ومشكلات الإدارة اليومية ، ودون التعرض لضغوط الوقت ،والعمل ، والتوتر ، ويهيئ له قدراً معقولاً من صفاء الذهن ، واعتدال المزاج ، والمثابرة كسمات لازمة للابتكار .

- مميزات التفويض للعاملين المفوضين : يتيح لهم ممارسة المهام بقدر من حرية التصرف ، والمرونة دون ضغوط تحكمية ، كما يتيح العمل بقدر مناسب من السلطة ، والإحساس بالمسئولية مما يزيد من فاعلية أدائه لمهامه ، ويهيئ له فرصة لشحذ تفكيره الابتكار.

١- محمد سويلم ، **الإدارة** ، المنصورة ، دار الهانى للطباعة ، ١٩٩٤ ، ص ٧١ .

مميزات التفويض للمدرسة : يخلق التفويض مناخاً تنافسياً يحفز العاملين المفوضين على تجويد الأداء ، كما يسهم في تكوين صف ثان مؤهل في كل مستوى من مستويات التنظيم داخل المدرسة ، كما يتيح فرصة مقارنة العاملين المفوضين بأقرانهم بمعيار الفاعلية في صنع القرار وليس فقط على أساس السمات الشخصية .

٣- مبادئ التفويض:

كي تجدي عملية التفويض لابد من توافر عدة مبادئ وأساسيات تستند إليها تلك العملية ومن أهم مبادئ وأساسيات التفويض .

أ- توافر جميع عناصر التفويض المتمثلة في :[١]

- واجبات يعهد بها إلى العاملين المفوضين .
- سلطة تمكن العاملين المفوضين من إنجاز الواجبات التي التزموا بتحقيقها .
- مسئولية تقع على عاتق العاملين المفوضين وهى مسئولية إنجاز ما فوض إليهم أمام مدير المدرسة.

ب- تحديد الواجبات والمسئوليات والصلاحيات

١- صلاح الدين فوزي ، **الإدارة العامة من المحيط العالمي إلى المركز المحلى** ، القاهرة ، دار النهضة العربية، ١٩٩٩ ، ص ١٩٢ .

المفوضة إلى العاملين المفوضين :

وذلك وفقاً للأهداف ، والنتائج المطلوب تحقيقها والوصول إليها ، وهذا التحديد يحقق الكفاءة في تنفيذ الواجبات ، والوضوح في ممارسة السلطة المفوضة، بالإضافة إلى أنه يمنع التداخل والتضارب في الأنشطة ، ويساهم في الالتزام بمبدأ تناسب السلطة مع المسئولية .

ج- التحديد الواضح لخطوط السلطة حسب التدرج الرئاسي في التنظيم :

وهذا يحقق الانسيابية في ممارسة السلطات المفوضة من أعلى قمة الهرم التنظيمي حتى أسفله ، بالإضافة إلا أنه يوضح للعاملين المفوضين حدود سلطاتهم ، وسلطات الآخرين في المدرسة الواحدة.(1)

د- تحديد الخطوط والسياسات بوضوح :

لكي يستطيع العاملون المفوضون أداء مهامهم بنجاح وتحمل المسئولية يجب أن يُوضح لهم الخطط والسياسات التي يسيرون عليها بوضوح ، ويُحدد لهم الأهداف المراد تحقيقها ، وهذا يجعل عملية التفويض ناجحة وفعالة.(2)

هـ - إطلاق المسئولية للعاملين المفوضين :

٢- قيس محمد العبيدى ، **مرجع سابق** ، ص ١٣٢ .

١ - Felk Patriciak, **Change Management :A Model for Effective Organizations Performance** , London , Thomson Publishing , Inc, ١٩٩٥,P. ٣١٣

فالعاملون مسئولون أمام مدراهم مسئولية كاملة ، والمدير أيضاً مسئول عن الأعمال، والسلطة التي فوضها، ولا يستطيع أن يتخلى عن هذه المسئولية فإذا فوض المدير سلطة غير مناسبة، ووجد أن العاملين المفوضين لا يستطيعون القيام بالعمل المفوض إليهم لابد أن يعيد النظر في عملية التفويض بأكملها.[1]

و- المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة :

فيجب على مدير المدرسة إذا ما فوض سلطته لبعض العاملين أن يجعل خطوط الاتصال بينهم مفتوحة لأن العاملين المفوضين قد يسيئون فهم الألفاظ بصورة خاطئة فعليهم أن يرجعوا إلى المدير الذي يوضح لهم الغموض، ويزيل عنهم اللبس في المفاهيم والتصرفات الإدارية.[2]

ز- المكافأة عن التفويض الفعال ومزاولة التفويض بنجاح :

إذا ما تبين للمدير أن العاملين المفوضين قد مارسوا سلطاتهم بنجاح ، وإن التفويض قد تم بصورة سليمة فعالة يجب أن يعمل على أن تكون هناك مكافأة مادية ، أو معنوية للعاملين المفوضين.[3]

٢- سعيد يس عامر، **قضايا هامة لإدارة التغيير** ، القاهرة ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، ١٩٩٢ . ص ٣٠٩ .

٣- أحمد محمد المصري ، **الإدارة والمدير العصري** ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، د.ت ، ص ٢١٧ .

٤- طاهر مرسى عطية ، **أصول الإدارة للطالب والمدير** ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٤ ، ص ١٥٨ .

ح- توازن السلطة والمسئولية :

لابد أن يتناسب حجم السلطة المفوضة للعاملين المفوضين مع المسئولية فيجب أن يكون للعاملين الحق في استخدام بعض الموارد مادياً حتى يتمكنوا من أداء عملهم.

ط- الإدارة بالاستثناء :

يجب ألا ينشغل مدير المدرسة فقط بالأعمال التي تخرج عن اختصاص العاملين المفوضين فمتى حدد المدير الأعمال للعاملين وفوضهم السلطات، وحدد مسئولياتهم فإنه يدير حينئذ بالاستثناء بمعنى أن يختص بالحالات الاستثنائية للأداء ويترك الأعمال الأخرى لغيره من العاملين المفوضين ، وبالتالي يتخلص المدير من الأعمال الروتينية والأعمال التفصيلية اليومية ، ويستطيع أن يركز جهده على التخطيط طويل الأمد وتطوير الأفراد.[1]

على ضوء ما سبق توضح الباحثة أن استخدام تفويض السلطة كأداة للإدارة بفاعلية عملية منظمة تقوم على المبادئ التي سبق وتم الإشارة حيث إن الالتزام بهذه المبادئ سيؤدى إلى الحصول على نتائج إيجابية ، والتغلب على أي مشكلات يمكن أن تواجه عملية التفويض وتقضى عليها من جذورها،

١- دونالد هـويز، **تفويض المسئولية بأسلوب أكثر فعالية** ، (ترجمة) شويكار زكى، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٠، ص ٣٤ .

ونستطيع بالتالي تجنب أي أزمات يصعب حلها ، فمشكلة الإدارة في مصر بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاص هي العشوائية ، والتخبط وعدم الدراية بالمبادئ ، والأسس التي يجب الالتزام بها.

ولعل ممارسة مدير المدرسة لعملية التفويض تجعله يوجه اهتمامه أكثر إلى وظيفته القيادية ، كما إن ممارسة المدير لعملية التفويض تجعله قادراً على اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر في الوقت المناسب ، وبكفاءة عالية .

فالتفويض مهارة شديدة الأهمية ، وخاصة في ظل تحديث وظائف المدرسة ، فهي تسهم في رفع كفاءة الأنشطة الإنتاجية بالمدرسة ، وتطوير وحدة المعلومات والإحصاء ، كما تساعد على تطوير المدرسة بما يتلاءم مع مستجدات العصر ، وهذا يعود بالفائدة على الجميع: (المدير، والعاملين، والمدرسة ككل) ، مما يسهم في رفع كفاءة الممارسات الإدارية.

أما متطلبات التفويض:

لكي يكون التفويض فاعلاً لابد من التالي:[١]

- ❖ تمكين المفوَّض إليه من اتخاذ القرارات المفوَّض بها، بدرجة عالية من الاستقلالية، والاعتماد على الذات، مع تحمل المسئولية عن النتائج.
- ❖ معرفة اختيار الإنسان المناسب في المكان المناسب، وتدريبه وتأهيله، بما على تطوير الأداء، وتحقيق النتائج المستهدفة.

١- وزارة التربية والتعليم ، مشروع تحسين التعليم الثانوي ، **مرجع سابق** ، ص.١٠٧

- ❖ مراقبــة مــدى حســن ممارســة التفويضــات لجهــة الأهــداف والسياسات والخطط وسهولة سير العمل واقتصادياته.
- ❖ تعزيز "السلطة" الاستشارية. ولكن من دون أي تدخل أو تعدِ على السلطة الإدارية للرؤساء المباشرين في جميع مستويات الهيكل التنظيمي.

كل ذلك يساعد على نشر ثقافة التفويض، وترسيخ قيم جماعية العمل المؤسسي، القائمة على قاعدة التعاون والتنسيق والتكامل كقوة دفع ذاتيةٍ للتطوير والتحديث، وتعميم الفائدة.

خامسا: ممارسة مدير المدرسة الثانوية لقيادة التغيير:

إن الارتقاء بالمدارس أساسة تطوير نوعية التعليم لدى الطلبة وتزويدهم بالمهارات التعليمية المتنوعة ، وحتى يتحقق هذا كله لا بد من توافر كفاءات قيادية تربوية ناجحة في المدارس تؤثر في مكونات النظم التربوية من معلمين وطلبة ومشرفين تربويين وأولياء أمور ، أي أن مدير المدرسة يمثل نموذج يؤتم به من قبل الجميع. ويعتبر مدير المدرسة المسئول الأول الذي يمثل الدولة داخل المدرسة ، وهو الذي أنابه المجتمع عنه لإدارة عملية التغيير والتطوير والتحديث التي يحلم بها كل أفراد هذا المجتمع ، وهو الذي ارتضاه أولياء الأمور نائباً عنهم ووضعوا فيه ثقتهم من أجل تربية وتعليم أبنائهم وبناتهم.(١)

١- جون كاربنتر ، **مدير المدرسة ودوره فى تطوير التعليم** ، (ترجمة) عبد الله أحمد ، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢، ص .٤٥

كذلك تدعو الضرورة للتغيير عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المتوخاة لأن الزمن قد تجاوزها، أو لأنها لم تكن مناسبة أصلا فيما مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحا عما كانت عليه في أي وقت مضى، لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظا؛ فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة.[1]

وشهدت مصر محاولات لإحداث التغيير في مدارسها بصفة عامة، والمدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة، وتمثل ذلك في نشر ثقافة الجودة والاعتماد ، المشاركة المجتمعية ، نشر الأجهزة والمعدات الخاصة بقاعات الوسائط المتعددة ومناهل المعرفة والعلوم المطورة، واستقبال بث القنوات الفضائية التعليمية، وقامت الوزارة بتجربة تطبيق نظام التعليم الإلكتروني بإدخال " التابلت " المدارس الثانوية في المحافظات الحدودية في العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤.

واستوجب التغيير الذي طرأ على المدرسة الثانوية العامة في مصر إحداث تغيير في إدارة تلك المتغيرات، وأخذ هذا التغيير الإداري أشكالا متعددة منها: توسيع ديمقراطية الحوار، والتأكيد على أهمية مشاركة كافة العاملين في إبداء الرأي إلى جانب مشاركة أولياء الأمور والطلاب، بالإضافة إلى تقوية قنوات

٢- أمين فاروق فهمي ، المدخل المنظومي وإدارة التغيير، **مجلة مستقبل التربية العربية،** المجلد العاشر، العدد(٣٥) ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٤، ص ٣٧٨.

الاتصال بين المدرسة وبين المستويات الإدارية الأعلى في صورة اتصال ذو اتجاهين صاعد وهابط، كما تم توفير الاتصال الشبكي بين المدارس وبعضها، كما ظهر الاهتمام بالميكنة الإدارية للمدارس حيث تمت الاستعانة بالكمبيوتر في التوثيق، وفى عمل قواعد بيانات لكافة العاملين بالمدرسة.(١)

١ - مفهوم قيادة التغيير ودواعيه:

قدم مجموعة من التربويين العديد من التعريفات المختلفة لقيادة التغيير وقد تفاوتوا في نظراتهم اتجاه هذا المفهوم وفيما يلي عرض لبعض من هذه **التعريفات :**

عملية تعمل في واقع اجتماعي معين وفى ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية واجتماعية معينة تحكمها العادات وتسيطر عليها التقاليد وتفرض على حركتها قيود ومحددات وضوابط.(٢)

هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات الفنية والمادية المتاحة للمؤسسة التعليمية.(٣)

١- وزارة التربية والتعليم والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، **التعليم للجميع في ج.م.ع : تقييم عام ٢٠٠٠** ، القاهرة ، ص٨٠ .

٢- عبد الحكم أحمد الخزامي ، **المنظمات والتغيير بين المدير والخبير** ، القاهرة ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير ، ٢٠٠٣، ص ١٥.

٣ - منى مؤتمن عماد الدين ، **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير " النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل فى القرن (٢١)"** ، عمان ، مؤسسة عبد الحميد شومان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣، ص ١٨.

ويرى البعض أن التغيير التربوي هو " العملية المخططة التي تهدف إلى إحداث تغيير كلى أو جزئي في أحد عناصر النظام التعليمي سواء كان ذلك التغيير في الشكل والنوعية أم في العلاقة بين العناصر بعضها البعض".[١]

كما تعرف قيادة التغيير بأنها " عملية ديناميكية مستمرة للنمو والتطور، وهي علمية تحويل، فهي تعبر عن التدفق من حالة إلى حالة أخرى، سواء تم تنشيطها بعوامل داخلية أو خارجية، ويعد كل من الأفراد والجماعات والمؤسسات موضوعات للتغيير، ومن ثم يتطلب الأمر إعادة صياغة القيم والممارسات، والتي بالضرورة تؤثر على القيم والمخرجات الناتجة.[٢]

في ضوء ما سبق عرضه من تعريفات تناولت قيادة التغيير في عموميتها ثم قيادة التغيير التربوي بصفة خاصة يتضح أن قيادة التغيير التربوي تعنى اتجاه مخطط لتطوير الأعمال الإدارية بالمدرسة الثانوية العامة، وذلك عن طريق إحداث إبدال كلى في بعض عناصر أو جزئي في تلك الإدارة بغرض ضبط العمليات الإدارية بها لتحقيق نقلة نوعية في أداء تلك العمليات.

---

١ ـ محمد محمود ، والسيد البحيرى ، **اتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية ،** القاهرة ، دار الكتب ، ٢٠٠٩ ، ص .٢٤٥

٢-Keith Morrison, **Manging Theories for Educatinal Change**, (London : Paul Champan Publishing Ltd.١٩٩٨,p.١٣.

وبعد سرد بعض التعريفات لقيادة التغيير فإن المسؤولية الأولى في إحداث التغيير تقع على مديري المدارس من خلال ممارسة مهامهم كقادة تربويين يعملون على أسس علمية ومهنية وإنسانية ، بمجاراتهم ومتابعتهم للتغييرات المستمرة والمتصارعة من حولهم وعليهم أيضاً لاقتناع بقيادة التغيير ومعرفة أهدافها فعند معرفته للهدف الذي سيحدثه من خلال التغيير سيتكون لديه نزعة في إدارته وتحويلها إلى إدارة تغيير.

أما دواعي التغيير:

في الواقع المعاصر هناك عدة أسباب تجعل العمل من أجل إحداث التغيير أمراً حتمياً لا يمكن تجاهله من قبل إدارة أي مؤسسة عامة أو خاصة، ويمكن القول بأن التغيير يأتي نتيجة لتفاعل عوامل خارجية محفزة على التغيير، مثل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وعوامل داخلية محركة لإحداث التغيير، مثل التغيير في علاقات العمل، والتغيير فئ الأهداف والوظائف، والتغيير في التخطيط والأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.

حيث يرى كل من " دانا و جيمس ، ٢٠٠٩ " أن هناك أربعة أسباب تدفع نحو التغيير يمكن تلخيصها في الأتي:[١]

الأول : الأزمة (Crisis) بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.

الثاني : الرؤية (Vision) الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

الثالث: الفرصة (Opportunity) بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل ، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

الرابع: التهديد (Threat) أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً في المؤسسة واستمرارها.

والمؤسسات التربوية لا تعيش بمعزل عن البيئة التي تحيط بها، بل هي كغيرها من مؤسسات المجتمع تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية ، والتغيير في المجال التربوي يأتي لعدة أسباب منها **ما يلي:**[٢]

- ضرورة توظيف التقنية الحديثة في التعليم ، بالإضافة إلى ظهور عدد من الطرق والأساليب التعليمية المبتكرة.

١- دانا روبنسون ، و جيمس روبنسون ، **التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ،** (تعريب) إصدارات بميك ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٩ ، ص ٥٦.

١ - جمال محمد أبو ألوفا ، دور الإدارة المدرسية فى تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال "دراسة حالة على محافظة القليوبية بمصر" ، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، إدارة التغيير فى التربية وإدارته في الوطن العربي ، الجزء الثاني ، القاهرة ، ١٩٩٥، ص ص ، ٤٦ – ٥٥.

- أهمية العمل على تحسين الخدمات التربوية والتعليمية من حيث النوعية ، وذلك من خلال كفاية وفاعلية الأداء.
- غلبة الجوانب النظرية على التعليم ، فهو تعليم يعتمد – في معظمه – على أنماط تعليمية شكلية تقوم على التلقين والحفظ ، ولا تلتفت إلى المهارات التطبيقية أو تنمية القيم الاجتماعية وتكوين الاتجاهات الإيجابية.
- الانفصال شبه التام بين التعليم وسوق العمل.
- الهذر التعليمي ، ومن مظاهره قتل قدرات المبدعين ، والبطالة الظاهرة والمقنعة ، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات التسرب بين الطلاب.

ويضيف (حجي ، ٢٠٠٠) إلى جانب ذلك عدة مظاهر تستدعى التغيير منها **ما يلي:**[١]

– انخفاض مستويات المعلمين التخصصية والثقافية ، وعدم دراية غالبيتهم باستخدامات الحاسب الآلي وتوظيفها في التدريس.

– أزمة المناهج التي ينصب الاهتمام فيها بكم المعلومات المقدمة وإهمال المهارات التي تمكن المتعلم من أن يكون عضواً فاعلاً في مجتمعه ، فالتعلم الذاتي والمستمر والتعلم

---

٢ - أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠، ص ص ١٧ – ١٩.

- التعاوني والتعلم بالاستكشاف وحل المشكلات، والتعلم عن بعد كلها مصطلحات ظهرت من سنوات بعيدة وطُبقت بالفعل في دول عديدة ، إلا أنه لا وجود لها في حيز الممارسة بالمدارس إلا في أضيق الحدود.

- ضعف مستوى الخريجين في وقت يتسم بالمنافسة والتغيير السريع ، وثورة المعرفة والتقدم التقني المذهل.
- صُورية برامج إعداد المرشحين لشغل الوظائف القيادية كإدارات التعليم والإشراف التربوي والإدارة المدرسية وضعف جدواها.

وترى الباحثة أنه من دواعي التغيير في المدرسة ما يلي:

- التقدم والتجديد المتصارع في كافة المجالات في العالم.
- سرعة التغيير وشموله كافة قطاعات الحياة وقبول آثاره والتكيف معها.
- المطالبة بتقديم أفضل النتائج في العملية التربوية والسعي نحو الجودة في التعليم.

٢-أهداف قيادة التغيير

تسعى عملية التغيير إلى تحقيق أهداف معينة يمكن توضيحها فيما يلي:[(١)]

❖ فحص مستمر لنمو أو تراجع المؤسسة والفرص المحيطة بها.

١- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥، ص ٤١٦.

- تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
- زيادة الحماس ومقدرة أفراد المؤسسة في مواجهة مشاكلهم وفى انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المؤسسة.
- بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

أما قيادة التغيير في المؤسسات التربوية فهي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يلي:[١]

- إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتجويد مخرجات التعليم وفقاً لتشريعات قانونية ، وفى إطار أخلاقيات المهنة النابعة من قيم وأعراف وتقاليد المجتمع المحيط.
- دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتقنياً من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية من إعلام وصحافة وإذاعة وتليفزيون.

٢- رافدة عمر الحريري ، **إدارة التغيير فى المؤسسات التربوية** ، عمان ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص ١٤٢.

- مساعدة الإدارة على تلبية التغيير الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والتربوية والإدارية بشكل جدي وفعال.
- تلبية التربية لحاجات التغيير الاجتماعي ، وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتراكمة للحاق بركب الحضارة وسباق التقدم العلمي العالمي.
- إعادة النظر في كيفية إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة بشكل فعال يتماشى مع المستجدات العالمية في هذا المجال.
- إعادة النظر في المناهج الدراسية وتطويعها لتناسب كل الفروق الفردية ، وربط الجانب النظري بالجوانب العلمية التطبيقية في نشاطات المنهج.
- إعادة النظر في تصميم وحجم المباني المدرسية وتجهيزاتها وفقاً لمواصفات الجودة الشاملة في التعليم.
- محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة التربوية ، وأهداف العاملين بما يحقق رضاهم ورضي المؤسسة في نفس الوقت.
- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المؤسسات التربوية.
- تطوير الموارد المادية والبشرية.
- وفي ضوء ماسبق ترى الباحثة أن الأهداف الأساسية لقيادة التغيير في المدرسة تتمثل في الآتي:
- تحقيق أهداف المؤسسة التربوية على مستوى عالٍ.
- التكيف الكامل للمؤسسة التربوية مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.

- استشراف مستقبل العملية التربوية وإعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- تحويل أسلوب مدراء المدارس فى إدارتهم من إدارة تقليدية إلى قيادة تغيير تتوافق ومتطلبات العصر.
- إيجاد مناخ مناسب لحل المشكلات وتقبل اختلاف الرأى بين العاملين.

أما مستويات قيادة التغيير

التغيير لا يقتصر فقط على التغيير في نظم العمل، وإنما يمتد إلى الأفراد أيضا ويعد التغيير مفهوما نسبيا بمعنى أننا عندما نتحدث على التغيير فإننا نعنى حقيقية درجة التغيير، وبناء على تلك الدرجة من التغيير تتحدد مستويات التغيير، كما يتضح بالجدول (١).

جدول (١) مستويات التغيير[١]

م	درجة التغيير	مستوى التغيير	خصائص التغيير
١	الوضع الراهن	عملي إجرائي	لا يوجد تغير في الأداء
٢	إعادة إنتاج موسع	عملي	زيادة في نفس المنتج (سلعة/ خدمية)
٣	انتقال تطوري	استراتيجي	في إطار الحدود السائدة في المؤسسة
٤	انتقال ثوري	استراتيجي	تحول وإعادة تعريف الحدود القائمة

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

للتغيير مستويات قد تكون عملية إجرائية ، وقد تنجو منحى أبعد فتكون إستراتيجية، وهو في الحالة الأخيرة إما أن يتم عبر حركة متدرجة تطورية ، تراعى تقاليد المؤسسة ولا تخرج عنها، ولكنها تتحرك شيئا فشيئا مما يحدث القبول لها، أو عبر حركة فجائية عنيفة تخرق الأطر والقواعد القائمة وتبنى أطرا وقواعد أخرى جديدة.

وربما تكون الحالة الأخيرة ملائمة للمؤسسات التي تعانى من حركة ، وتغير سريع في بيئتها فتسعى للحاق بهذه التغيرات المحيطة والتكيف معها بل والرغبة أحيانا في استباقها في ضوء معطيات استشراف المستقبل، وهنا يكون لجوئها إلى التغيير الثوري الذي يتخلص من القواعد والحدود الحالية ذات الصبغة

---

١ - دافيد ويلسون، **إستراتيجية التغيير : مفاهيم ومناظرات فى إدارة التغيير**، الطبعة الثانية ، (ترجمة) تحية عمارة، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩ ، ص.٢٢

الجامدة والمعوقة، ويبنى قواعد جديدة وحدودا مرنة تسمح باستيعاب الأوضاع المتوقعة والمنتظرة. وسواء كان التغيير تطوريا أم ثوريا فإنه يمكن إحداثه لبعض أم لكل عناصر النظام.

٣ – مداخل التغيير

يقصد بذلك الأسلوب أو الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير ، ويشمل ذلك ثلاث طرق ، وهى:[١]

الطريقة الأولى : الانفراد بالسلطة:

وفيه تستأثر الإدارة العليا أو أي مسئول بكل أو معظم سلطات التغيير، فهو الذي يخطط وينظم لعمليات التغيير ، ويصدر كل القرارات المتعلقة بذلك معتمداً على خبراته الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من المرؤوسين ، فيقوم بإصدار القرارات الإدارية التي تحدد معالم التغيير الذي سيحدث ، وتحديد دور المرؤوسين فيه،

الطريقة الثانية: المشاركة

حيث يقوم المسئول بإشراك المرؤوسين في قرارات إحداث التغيير ، ويجب التأكيد هنا على أن يكون العاملون ذوى

---

١ - يرجى الرجوع إلى :
- جمال محمد أبو الوفا ، **مرجع سابق** ، ص ٦٤.
- أحمد ماهر ، **مرجع سابق** ، ص ٤٤٧.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الفعال فى المنظمات** ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢، ص ٣٦٠.

كفـاءة وأهليـة للمشـاركة ، وتـتم **هـذه المشـاركة بإحـدى صورتين هما:**

- المشـاركة فـي اتخـاذ القـرار: حيـث يقـوم الـرئيس بتشخيص المشكلة ، ودراستها ، واقتراح الحلول الممكنـة لها، ثم يطلـب مـن المرؤوسين المشـاركة فـي اتخـاذ القـرار المتمثـل فـي اختيار أفضل الحلول و أنسبها.

- المشاركة في صنع القرار : وهذه الطريقـة تُعد أقوى وأعمق من الطريقة السابقة ، وذلك لأن دور المرؤوسين هنـا يمتد إلى اختيار وتشخيص المشكلة ، ودراستها ، والتوصـل إلـى الحـل الأمثل لها.

وتتمثل أهمية مشاركة المرؤوسين في قرارات التغيير في أنها تضمن لقائد التغيير التزامهم بالحل الذي يتم اختياره من قبلهم.

الطريقة الثالثة: التفويض

حيث يقوم القائد بإعطاء المرؤوسين أو بعضهم الصلاحيات في تحديد معالم التغيير والاضطلاع بمهامه مثل تحديد المشكلات وبدائل الحلول ، واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة.

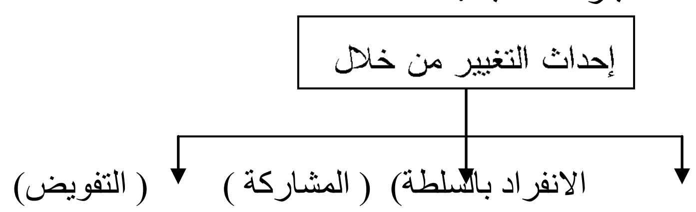
ويفضـل كـل مـن(أبـو الوفـاة ١٩٩٥ وعبـد البـاقي ٢٠٠٢)أسـلوب المشـاركة علـى أسـلوبي الانفـراد بالسـلطة والتفويض، معليين ذلك بأن الانفراد بالسلطة لا يهتم بما يمكن

أن يقدمه المرؤوسين من معلومات ذات أهمية، مع أنهم يعرفون – كما هو معروف في كثير من الحالات – عن موضوع التغيير وجوانبه الإنسانية أو التقنية أكثر من المسئول نفسه ، كما أن التفويض في المقابل قد يُغفل الإسهامات الداعمة التي يمكن أن يضطلع بها المسئول.

أما (ماهر ١٩٩٧) فيرى أنه لا يمكن الجزم بأفضلية طريقة معينة منها، حيث يتوقف ذلك على عدة اعتبارات ، **منها ما يلي:**

- السرعة المطلوبة للبدء في إحداث التغيير.
- مدى الرغبة في الحصول على نتائج مباشرة.
- درجة مقاومة التغيير.
- درجة الالتزام بالتغيير
- درجة الإتقان والإبداع المطلوبة.

والشكل (٩) التالي يقارن نسبياً بين الطرق الثلاث بناءً على الاعتبارات السابقة:[1]



م	اعتبارات اختيار المدخل المناسب للتغيير	المستوى النسبي		
١	السرعة المطلوبة للبدء في إحداث التغيير	كبيرة	بطيئة	متوسطة
٢	مدى الرغبة في الحصول على نتائج مباشرة	متوسطة	غير مناسبة	مناسبة
٣	درجة المقاومة	مرتفعة	منخفضة	متوسطة
٤	درجة الالتزام بمتطلبات التغيير	متوسطة	مرتفعة	منخفضة
٥	درجة الإتقان والإبداع	منخفضة	متوسطة	مرتفعة أو منخفضة

شكل (٩) مداخل التغيير

٤ـ مقاومة التغيير ومتطلباته

يتوقف إحداث التغيير وتطبيقه بنجاح بالدرجة الأولى على مدى تقبله من قبل المستهدفين به ، وما يظهرونه من تعاون

١ ـ أحمد ماهر ، **مرجع سابق** ، ص ٤٤٩.

عنـد التنفيـذ ، وقبـول الفـرد للتغييـر فـي العمـل يعتمـد علـى نظرته لهذا التغيير ، ومدى ما يمثله من إشباع لحاجاته ورغباتـه ، حيث يقبل في هذه الحالة بـالتغيير ويلتـزم بـه ، أمـا فـي حالـة تهديد التغيير لأمنه الوظيفي فإنه سيعمل على رفضه ومقاومته.

ويرى (روبنسون ٢٠٠٩) بأن مقاومـة التغييـر تتمثـل فـي أي شـيء يقوم به الأفراد أو يمتنعون عن القيام به تعبيراً عن تجنب أو مواجهة عملية التغيير، وقد تظهر هذه المقاومـة علـى مسـتوى فردى أو جماعي.[١]

وفى مقابل ذلك فـإن القبـول بـالتغيير يـزداد عنـدما يهتم قائد التغيير بالمزايا التي يهتم بها الأفراد ، ويقدم الـدعم والمسـاعدة لهـم ، مع تحديد مسئولية كل فـرد معنـى بـالتغيير بصـورة تتناسـب مـع قدراتـه ومهاراتـه وميولـه ، فضـلاً عـن إشـراك هـؤلاء الأفـراد فـي التخطيط لعملية التغيير ، واتخاذ القرارات المتعلقة بها.[٢]

في حين يـرى بعـض البـاحثين أن مقاومـة التغييـر للمؤسسـات التعليمية قد تكون مفيدة فـي بعـض الحـالات ولهـا ايجابيـات وفوائـد **منـها ما يلي:**[٣]

- إجبار القائد على توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة.
- تشجيع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمـق وبجدية متناهية.

---

١ - دانا روبنسون ، و جيمس روبنسون ، **مرجع سابق،** ص ٩٤.

٢ - عبدا لرحمن توفيق ، **منـهج المدير الفعال – إدارة التغيير والتطوير،** القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، إصدارات بميك ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٤.

٣- محمد محمود ، والسيد البحيرى ، **مرجع سابق** ، ٢٥١.

- إجبار القادة على مراجعة الخطط وتحليل النتائج.
- اكتساب بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير.
- التعرف على مدى اشتراك الأشخاص المهتمين فى عملية التغيير.
- تزويد الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر الأفراد وشدتها بشأن قضية ما ، كما توفر نسقا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم.
- وتوجد مجموعة من الطرق تساعد فى الحد من مقاومة الأفراد للتغيير **منها ما يلي:**[1]
- إبلاغ الأفراد بالتغيير قبل حدوثه ، وشرح أهدافه لهم.
- إشراك الأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في تصميم وتنفيذ عملية التغيير.
- تشجيع الأفراد ودعمهم أثناء عملية التغيير ومساعدتهم على إزالة الخوف والقلق.
- إشعال حماس الأفراد ، وتعريفهم بأهمية التغيير ، والتأكيد على دورهم فيه.
- الاهتمام بمقترحات وآراء الأفراد وعدم إهمالها.
- العمل على مساعدة الأفراد المستهدفين بالتغيير على اكتساب المهارات اللازمة للتجاوب مع عملية التغيير عن

---

١ - صلاح الدين محمد عبدالباقى ، **مرجع سابق** ، ٣٦٩.

طريق التدريب ، بالإضافة إلى مكافأة الأفراد الذين يبذلون جهوداً متميزة تتواكب مع متطلبات التغيير.

ولتنفيذ كل ما سبق من أساليب وللتحول من الأساليب التقليدية التي اعتاد عليها العاملون بالمدرسة إلى حالة جديدة نحتاج إلى قيادة واعية ورشيدة وقادرة على الإقناع ، ووضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للعاملين للحد من مقاومة التغيير.

ما المتطلبات اللازمة لقيادة التغيير

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير في المؤسسات التربوية من قيادة عملية التغيير بكل فاعلية واقتدار، ومن هذه المتطلبات **ما يلي:**

أ- تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة:

يشير (أحمد إبراهيم أحمد ، ٢٠٠٢)[١] إلى أن تأييد الأفراد للتغيير أو مقاومتهم له يعتمد على نمط العلاقات الإنسانية السائدة ، ويمكن لقائد التغيير أن يكسب تأييد الأفراد وتعاونهم لتحقيق أهداف التغيير، أو– على الأقل – يتجنب مقاومتهم للتغيير من خلال خلق مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية يتوافق ومتطلبات إحداث التغيير.

١- أحمد إبراهيم أحمد ، **العلاقات الإنسانية فى المؤسسات التعليمية** ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٢، ص٧٣.

بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد:

يتضمن هذا المطلب في قيادة التغيير جانبين ، الأول منهما يتمثل في بناء فريق عمل متكامل في خبراته وجهوده لإحداث التغيير المطلوب ، والجانب الآخر يتعلق برعاية قدرات ومهارة الأفراد اللازمة لإحداث التغيير، والعمل على تطويرها من خلال البرامج التأويلية والتدريب المستمر.

وأهم ما يجب على قائد التغيير القيام به هو اختيار أعضاء فريق التغيير ذوى المهارات والكفاءات العالية ، والخبرات المتميزة فيما يتعلق بموضوع التغيير ، بحيث يكونوا قادرين على دراسة موضوع التغيير ووضعه في إطار فكرى مُمثلا في نماذج وخطط مقننة ، بالإضافة إلى القدرة على تشخيص وحل المشكلات التي تعوق عملية التغيير ، وكسب تقبل الأفراد المستهدفين بالغير.[1]

ب- تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين:

يتوقف النجاح في تحقيق النتائج المرجوة من عملية التغيير على التعبئة النفسية والفكرية التي يجب أن تسبق عملية التغيير، حيث يجب أن يقتنع الأفراد بفكرة التغيير، وأن يكونوا على علم به ومستعدين له.

إن تزويد الأفراد المستهدفين بالتغيير بمعلومات مستمرة عن التغيير ، حيث إن حجب هذه المعلومات عنهم ، أو تقديم

---

٢ ـ جمال محمد أبو الوفا ، **مرجع سابق** ، ، ص .٨٩

معلومات محدودة أو غير سليمة تخلق جواً من عدم الثقة ، وظهور الشائعات.[1]

ت- تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير:

تعتبر مشاركة المرؤوسين في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة في مجال التغيير التربوي ، حيث سيكون الأفراد القائمون بإحداث التغيير أكثر التزاماً وبذلاً للجهد في سبيل تحقيق أهدافه ، وسيكون الأفراد المستهدفون به أكثر استعداداً لتقبل التغيير والوفاء بمتطلباته متى ما أتيحت لهم الفرصة للمشاركة في كل خطوة من خطوات عملية التغيير.

وتشير (منى عماد الدين ، ٢٠٠٣) إلى أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير حيث تقول :" تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشارك ، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يُفرض من الأعلى أو من فوق ، وإنما من خلال العمل الجماعي مع الآخرين.[2]

ث- التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير

إن نجاح عملية التغيير يعتمد على الأفراد القائمين بعملية التغيير والمستهدفين به ، ومدى تحمسهم لفكرة التغيير ، وكفاءتهم وإخلاصهم وتفانيهم في أداء العمل، وهم في كل ذلك يتأثرون بالعديد من العوامل، وفي مقدمتها ظروف العمل وحوافزه المادية أو المعنوية.

٣- أحمد ماهر ، **مرجع سابق** ، ص٤٤٢.

١ - منى مؤتمن عماد الدين ، **مرجع سابق**، ص ١٩.

ويؤكد (روبنسون ، ٢٠٠٩) على ذلك حيث يشير إلى أن أول ما يتبادر إلى ذهن كل فرد هو معرفة أين تكمن مصلحته في كل ما سيحدث ، أو بعبارة أخرى : ما المكافآت المادية أو غير المادية التي ستعود عليه من خلال انخراطه في مسار التغيير المطلوب؟.[١]

مما سبق يتضح أن المدرسة وهى المؤسسة التربوية التي تعتبر عنصراً من عناصر المجتمع يجب عليها الاستجابة للتغيرات التي تحدث من حولها ، من خلال التغيير الضروري لبنيتها الأساسية من تكنولوجيا وهياكل تنظيمية ونظم وأساليب عمل وعلاقات إنسانية وغيره. وإن لم تواجه المؤسسة هذا التغيير المتصارع فإنها سوف تخرج من دائرة المنافسة وتنزوي مبكراً.

وترى الباحثة أن جميع ما ذكر من الممارسات هي غاية في الأهمية لمدير المدرسة الثانوية ليتمكن من إدارة مدرسته بفاعلية ، في ظل التطور العلمي والتكنولوجي ، وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، حتى تتمكن المدرسة الثانوية من تحقيق رسالتها وأهدافها.

وبعد أن تناولت الدراسة الممارسات الإدارية الخمس لمديري المدارس الثانوية العامة ومتطلبات تطويرها وهى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لاتخاذ القرار والاتصال الإداري

---

١ - دانا روبنسون ، و جيمس روبنسون ، مرجع سابق ، ١٤٧.

وإدارة الوقت وتفويض السلطة وقيادة التغيير، سوف تتناول الباحثة في الفصل التالي الدراسة الميدانية من حيث إجراءاتها وأهدافها وخطواتها مع وصف العينة المختارة والأدوات المستخدمة، وذلك لرصد واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة على ضوء مدخل القيادة والحوكمة.

الفصل الرابع
تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية على ضوء مدخل القيادة والحوكمة

تمهيد:

عرضت الباحثة الإطار النظري للدراسة ، وكذلك الدراسات السابقة ، بالإضافة إلى ما توفر للباحثة من مراجع في الأدب التربوي الحديث وما يتصل بسبل تطوير الممارسات الإدارية ، وكذلك تفحص نتائج الدراسة الميدانية التي أظهرت أن واقع الممارسات الإدارية بالمرحلة الثانوية العامة ، تحتاج إلى تطوير في محاور (اتخاذ القرار- الاتصال الإداري – تفويض السلطة –إدارة الوقت- وقيادة التغيير) فى ضوء مدخل القيادة والحوكمة ، بجانب رؤية أفراد العينة ، وإرشادات أهل العلم والخبرة ، آخذاً بعين الاعتبار المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تواجه المجتمع المصري ، وما تواجهه القيادة الإدارية بالمدرسة الثانوية العامة .

وما أظهرته تلك القيادة من مسي الحاجة إلى مقترحات تجديدية لتطوير تلك الممارسات ، لتتماشى مع حجم المتطلبات الإدارية الداخلية ، ولتواكب التطور الإداري الحديث ، ولما لمسته الباحثة بكل موضوعية من نوايا وإجراءات وزارية جادة للتغيير ، وخاصة الانتقال الكبير في العمليات الإدارية من خلال الحوسبة ، وتسهيل الاتصالات الداخلية للوزارة من خلال شبكات

الفيديو كنفر انس ، التي تغطى جميع المديريات التعليمية ، وذلك تعزيزاً للانتقال من الفكر الإداري التقليدي القائم على إجراء العمليات الإدارية الروتينية الهادفة إلى تسيير شئون الوزارة سيراً روتينياً ، إلى الفكر الإداري الحديث القائم على شمولية العملية الإدارية من الجانبين الإنساني والمادي ، والهادف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير النظام الإداري ، من خلال المحاسبة والمساءلة والشفافية والعدالة ، عبر وضع العاملين في الوظائف التى تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية ، والعمل على توفير الإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية ، وتنمية مهارات وقدرات العاملين إدارياً وفنياً ، وتعزيز العلاقة مع المجتمع المدني ، الداعمة والمؤازرة للوزارة ، وهذا لا يأتي إلا في ظل وجود قيادة تربوية رشيدة.

وستعرض الباحثة فيما يلي السبل التي قد تسهم من وجهه نظرها في تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل القيادة والحوكمة ، وذلك من خلال المحاور التالية:

أولاً : مبررات التصور المقترح .

ثانياً : أهداف التصور المقترح .

ثالثاً: متطلبات التصور المقترح.

رابعاً : محاور التصور المقترح.

خامساً: صعوبات تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها .

ويمكن تناول هذه الملامح بشكل تفصيلي فيما يلي :

أولاً : مبررات التصور المقترح

تتمثل هذه المبررات فيما يلي :

وجود توجه رسمي لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، ومن ثم الارتقاء بعمليتي التعليم والتعلم.

- رغبة وزارة التربية والتعليم في تطوير الإدارة التعليمية علي مستوي المدارس بجمهورية مصر العربية.
- إن استخدام ممارسة اتخاذ القرار سوف يساعد مدير المدرسة على التعرف الآراء القيمة من خلال المشاركة التي يقدمها أصحاب التجارب الواسعة ، وذلك يساعد على اتخاذ القرار الرشيد.
- إن استخدام ممارسة الاتصال الإداري سوف يساعد مدير المدرسة على إعطاء العمل قوة لاندماج الأفكار والمعلومات والأهداف الحيوية، ولتنفيذ النصائح.
- إن استخدام ممارسة تفويض السلطة سوف يساعد مدير المدرسة على ترسيخ القيم الديمقراطية والمشاركة الإيجابية فى العمل الجماعي.
- إن استخدام ممارسة إدارة الوقت سوف يساعد مدير المدرسة علي تنظيم عمله، والتغلب علي معظم المشكلات التي تواجهه بسبب الأعباء والمهام الكثيرة الملقاة على عاتقه .

- إن استخدام ممارسة إدارة التغيير سوف يساعد مدير المدرسة علــي تطــوير مدرســته ذاتيًــا، وفــي ضــوء إمكاناتــه الماديــة والبشرية المتاحـة، كمـا إنـه يسـاعده علـي كيفيـة التغلـب علـي مقاومة الأفراد للتغيير.

ثانياً : أهداف وركائز التصور المقترح:

يسعي التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- إرضــاء المسـتفيد (الطالـب ، و أوليـاء الأمـور ، والمجتمـع المحلـى) وتحقيـق ذاتـه عنصـر أسـاس فـى عمليـة التحسـين والتطوير.

٢- جـودة الممارسـات الإداريـة المدرسـية مـن (اتخـاذ القـرار- الاتصـال الإداري – تفـويض السـلطة –إدارة الوقـت- وقيـادة التغيير).

٣- اعتبار التعليم مشروعاً خدماتي ، تعمل مؤسساته التعليمية على تلبية احتياجات سوق العمل.

٤- توفير إدارة مدرسية تتبنـى الاتجاهـات الحديثـة ومنهـا القيـادة والحوكمة فى العمل الإداري.

٥- إعـداد رؤيــة تطويريــة يمكــن الاسـتفادة منهـا فــى تطــوير الممارسـات الإداريـة لمديري المدارس الثانويـة وفقـا لأبعـاد القيـادة والحوكمـة باعتبـارهم وكـلاء التغييـر الرئيسـيين فـى المدارس.

٦- تحديد بعض المتطلبات الضرورية لنجاح الرؤية التطورية فـي تحقيـق أهـدافها، بالانتقـال بالقيـادة المدرسـية مـن الممارسات التقليدية إلى القيادة الرشيدة.

ثالثاً: متطلبات التصور المقترح

حتى يحقق التصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية وفقا للقيادة والحوكمة أهدافه على الوجه الأمثل، وفى ضوء تحليل نتائج الدراسة تعرض الباحثة لمجموعة من المتطلبات **منها ما يلي :**

١- تغيير النمط الإداري السائد ، والقائم على تقسيم العمل بين أفراد يديرون العمل وآخرون ينفذونه.

٢- تعديل معايير اختيار مديري المدارس ، بحيث تتلاءم مع أسس التطوير والتجديد التربوي.

٣- وضع آليات لمشاركة مديرى المدارس فى اللجان المكلفة فى مديريات التربية والتعليم والوزارة مثل لجان التعيين والنقل.

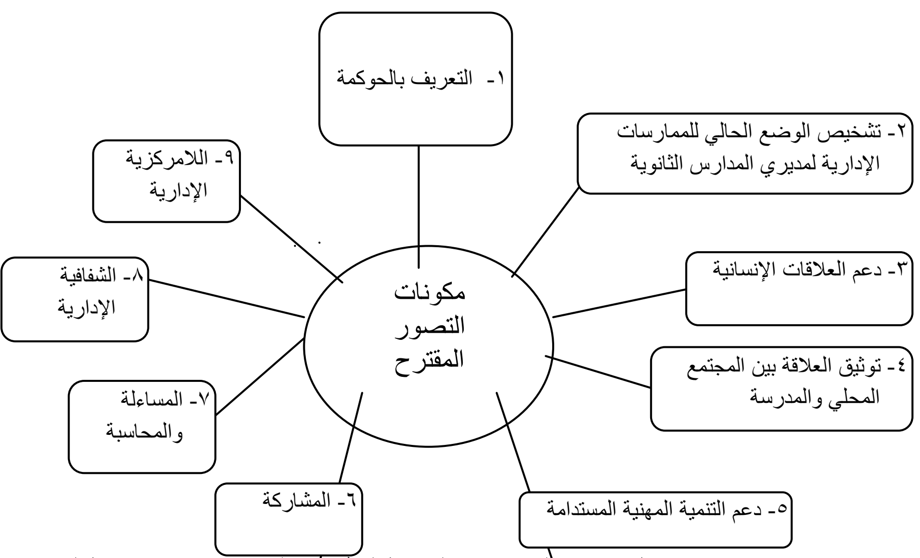
٤- التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية الإدارة المدرسية ، وضرورة تأهيل المدرسة لآن تصبح قادرة ذاتياً ، ومهنياً ، على إدارة مواردها المالية بصورة ذاتيه.

٥- تدريب مديرى المدارس على تبنى الاتجاهات الحديثة فى الإدارة المدرسية ، ومنها القيادة والحوكمة وتوفير برامج التدريب.

٦- تشكيل فريق القيادة والحوكمة وتدعيم العلاقات الإنسانية ، والتنظيمية ، بين أفراد المدرسة.
٧- توفير كادر تعليمي على درجة عالية من التأهيل ، والتدريب ، والكفاءة ، من خلال إلحاق المديرين بدورات تدريبية.
٨- توفير الدعم المادي والمعنوي والمساندة لمديري المدارس الثانوية من قبل إدارات ومكاتب التربية والتعليم.
٩- توفير الغطاء التشريعي والتنظيمي الملائم الذى يتيح لمديري المدارس الثانوية فتح قنوات التواصل والمشاركة المجتمعية، للحصول على الدعم المجتمعي لأنشطة المدرسة، ولتحقيق الاستفادة المتبادلة بين المدرسة والبيئة، ولزيادة قدرة المدارس على الاستجابة السريعة لمقتضيات الظروف والتحولات المجتمعية، مع توفير الرقابة والمتابعة المرنة لهذه الأنشطة.

رابعاً: مكونات التصور المقترح .

من خلال ما أسفرت عنه الدراسة في إطاريها النظري والميداني أمكن التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية فى ضوء مدخل القيادة والحوكمة من أجل الارتقاء بمنظومة التعليم العام المصري ، ويتكون هذا التصور من تسعة محاور رئيسة يوضحها الشكل (١٠)



شكل (١٠) المكونات التسعة لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء مدخل القيادة والحوكمة

وسوف توضح الباحثة المكونات التسعة السابقة لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء مدخل القيادة والحوكمة بشئ من التفصيل **كما يلى :**

١- التعريف بالحوكمة

تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة فى السنوات الأخيرة عبر استخدامها فى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة ، ولكي يتم تطبيق الحوكمة بالمدرسة الثانوية ينبغي أن تمر الحوكمة بعدة مراحل تتمثل في الأتي:

أ- مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية : ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة، ومعالمها ، وجوانب الحوكمة وتحديد الأبعاد

والمفاهيم الخاصة بها ، لما لذلك من أثر كبير على تحقيق الأهداف العليا للمدرسة الثانوية بشكل كبير وزيادة الوصول إلى مستوى مقبول من الوعي لدى العاملين بالمدرسة ، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات وورش العمل.

ب- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.

ج- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: حيث تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال ومحدد المهام والواجبات حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة.

د- مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة : وهى المرحلة التى تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية ، وقياس مدى استعداد ورغبة العاملين بالمدرسة لتطبيق الحوكمة.

ه- مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة : وتعد من أهم المراحل حيث يتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة.

و- عمل نظام محدد للمجالس المدرسية :واللجان بمستوياتها المختلفة ، تتضمن سياسات مكتوبة ، وتحدد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح ، وإتاحة هذه السياسات للجميع.

٢- تشخيص الوضع الحالي للممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة:

يتعين علي مدير المدرسة في هذه المرحلة أن يقوم بجمع وتحليل كل الممارسات الوظيفية التي يتعين عليه القيام بها، ويقصد هنا أن يتم جمعها من مصادرها المختلفة، ثم يقوم بالتعرف علي نقاط الضعف في هذه الممارسات، علي أن يحددها بدقة، ثم يتعرف علي المتغيرات التي تؤثر في المدرسة حاليًا ومستقبلاً ، والهدف الذي يرغب في الوصول إليه علي أن يتم تحديده في ضوء متطلبات المدرسة، والإمكانيات المادية والفنية والبشرية المتاحة له، وكذلك في ضوء متطلبات المجتمع المصري وتوقعاته من التعليم بشكل عام، ومن الإدارة المدرسية بشكل خاص.

الممارسات الوظيفية الحالية

يتضح من السابق أنه لابد من تشخيص الوضع الحالي للممارسات الإدارية ، ثم تحديد ما نرغب فيه مستقبلاً، ثم تحديد كيفية عبور الفجوة من الوضع الحالي إلي الوضع المستقبلي، وذلك من خلال اتخاذ القرار، الاتصال الإداري ، تفويض السلطة ، إدارة الوقت ، قيادة التغيير.

٣- دعم العلاقات الإنسانية

يتوقف نجاح مدير المدرسة فئ إدارته على ما يمتلكه من مهارات إنسانية عند التعامل مع الآخرين ، وذلك من خلال العمل على احترام شخصياتهم وآرائهم وحاجاتهم والثقة المتبادلة بينهم.

ويتم دعم هذه العلاقات من خلال الإجراءات التالية:

أ- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين بالمدرسة فى جميع النواحي الجسمانية والعقلية والوجدانية والانفعالية والاجتماعية.

ب- المشاركة فى اتخاذ القرارات سواء فى المقترحات أو في الاجتماعات أو فى التحقيق فى الشكاوى أو فى التخطيط والتنظيم.

ج- تحقيق التواصل مع العاملين بالمدرسة مع مناسبة الوقت والوسيلة والموضوع ومتابعة النتيجة.

د- مراعاة الحاجات النفسية من تحقيق للذات ، وتقدير وزيادة فرص الكفاءة والميل .

ه- مراعاة العلاقات الاجتماعية ، من تثبيت للعلاقات الحميمة ، وممارسة التسامح ، والإحساس بالانتماء ، والابتعاد عن النفاق.

و- إنسانية اتخاذ القرار فئ الثواب والعقاب ، من حيث فوريته وعلانيته ، وموضوعيته وعدالته.

ز- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والوصول بهم إلى حالات الرضا والتكيف ، مما يكون له الأثر الفعال على الممارسة الإدارية داخل المدرسة.

ح- تحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة المدرسية من ناحية ، وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى ، أي بين أسرة المجتمع المدرسي كله.

ط- حفز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المدرسة.

٤ـ توثيق العلاقة بين المجتمع المحلى والمدرسة

تعمل الإدارة المدرسية الناجحة على توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلى المحيط بها ، وذلك من أجل المشاركة في إعداد أجيال الغد القادر على مسايرة ركب الحضارة والتقدم ، ولا يمكن قصر إعدادهم على المدرسة وحدها ، أو على الأسرة وحدها ، بل أصبح كل من المنزل والمدرسة والمجتمع بمؤسساته المختلفة يكمل كلُ منهما الآخر ويسير نحو تحقيق أهدافه.

ومن الإجراءات التي تعمل على توثيق هذه العلاقة ما يلي:

أ- تدعيم ومساندة الآباء والمجتمع المحلى للمدرسة من خلال :

- المشاركة فى تعليم أبنائهم.
- تقديم دعم مالي للمدرسة.
- المشاركة في أنشطة المدرسة.

ب- مشاركة الجميع أباءاً كانوا أو أعضاءً في المجتمع المحلى في عملية التعليم من ناحية وفى إدارة المدرسة من ناحية أخرى .

ج- تطوير مناهج مرتبطة بالمجتمع المحلى ، وإشراك المجتمع المحلى فى تفعيل المناهج على المستوى القومي .

د- إشراك المجتمع المحلى في إدارة مدارس المجتمع وتدعيم أنشطتها.

ه- إعداد برنامج للعلاقات العامة بين المدرسة ومجتمعها المحلى يهتم ببناء مستوى متقدم من الاحترام والثقة المتبادلة ، وتقضى على مشاعر الخوف وعدم الثقة والانفلات وتدعيم آمال وطموحات الطرفين.

و- أن يشعر الجميع بأن هذا البرنامج فعال وناجح وأن المدرسة تثير فيهم الاهتمام والتوجه نحو عمل هادف ، كما أن المدرسة تتيح لهم المشاركة والنجاح والإبداع.

ز- توفير الخطط المنظمة لجمع البيانات والمعلومات عن النظام التربوي داخل المدرسة والمجتمع المحلى ، وبث نتائج هذه البيانات والمعلومات بالشكل والوقت والأسلوب المناسب لتعميق الصلة مع المجتمع والحصول على دعمه وتأييده للنظام التربوي داخل المدرسة.

ح- العمل على توفير التقنيات الممكنة سواء ما يتعلق بالصحف أم المذياع أم التلفاز أم النشرات المتخصصة أم الإعلانات أم الاجتماعات العامة أم المعارض أم الاستفادة من إمكانات الانترنت ، كل هذا بهدف توثيق الصلة وتحقيق الانفتاح بين المدرسة والمجتمع المحلى.

ط- أن تتسم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى بالبساطة ، والبعد عن التعقيد مع الحرص الدائم والمستمر على صيانة قنوات وسبل الاتصال بينهما ، وأن تتصف هذه العلاقة بالاستمرارية والعمق والشمولية ومعالجة مستجدات البيئة المحلية .

ي- إيجاد سبل وقنوات تواصل جيدة مع أولياء الأمور (المجتمع المحلى)، وذلك من خلال استحداث منصب معلم اتصال وتواصل متخصص لهذا الأمر ، وهذا ما سيخفف العبء عن مدير المدرسة.

٥- دعم التنمية المهنية المستدامة

على الرغم من الجهود المبذولة في سبيل التنمية المهنية المستدامة للعاملين بحقل التعليم ، إلا أن مديري

المدارس لم تحظ ببرامج تنميتهم بالقدر المناسب من الاهتمام باعتبارهم قادة تربويين ، يقع على عاتقهم أداء كثير من المهام التى لابد أن يتم إنجازها بكفاءة وفاعلية ، وحتى تحقق التنمية المهنية المستدامة لمديري المدرسة الثانوية العامة أهدافها المرجوة فلابد من مراعاة المتطلبات الآتية:

أ- تحديد البرامج المطلوب تنفيذها مع تحديد الهدف من كل برنامج فئ ضوء واقع التعليم واحتياجات واقع المديرين واحتياجاتهم المهنية.

ب-توفير الدعم المالي اللازم لتدعيم برامج التنمية المهنية المستدامة التي تمد الإدارة بالخبرات الحقيقية العالمية فى مجال الإدارة.

ج-تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلم المتمثل فى وضع البرامج ، التدريب، والمتابعة.

د-احتلت آليات (اتخاذ القرار – تفويض السلطة – قيادة التغيير)، مراتب متأخرة مقارنة بالأساليب الأخرى ، لذلك يتطلب التركيز على اكتساب المهارات الأساسية والكافيات الإدارية لهذه الأساليب ، لتخفيف أعباء العمل عن كاهل المدير و لتحقيق التنمية المهنية المستدامة.

ه-ضرورة العمل على تنمية مهارات الاتصال والتواصل لتحقيق التنمية المهنية المستدامة من خلال توفير الدورات التدريبية.

و-العمل على تنمية المديرين مهنياً بالجوانب التي بها قصور، و كشفت عنها الدراسة الحالية ، التي تتعلق في آليات ومهارات ووسائل (اتخاذ القرار – تفويض السلطة – قيادة التغيير).

ز-أن تتم التنمية المهنية المستدامة من خلال أنشطة وعمليات منظمة لضمان تحقيق التحسين المستمر في مهارات وكفايات ومعلومات المدير.

ح-تهيئة المناخ المناسب لإدارة التغيير بما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة.

ط-وضع مجموعة من المعايير المحددة والواضحة لقياس أداء العاملين بالمدرسة الثانوية.

ي-شمولية واستمرارية التقويم وتحديث أساليب التقويم المستخدمة وتنويع أساليبها بما يساعد على تقويم أداء العاملين والطلاب باستمرار.

ك-تشجيع المديرين على الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين من خلال حثهم على الاشتراك بالمؤتمرات العلمية والأبحاث ومتابعتهم لدراساتهم العليا.

ل- أن يتم وضع خطة للتنمية المهنية بعد تحديد متطلبات واحتياجات مديري المدارس وفى ضوء التغييرات المحلية والعالمية المحيطة بالمدرسة.

٦- المشاركة

تعني المشاركة إتاحة الفرصة للأصحاب المصلحة بالمدرسة بالمشاركة فى اتخاذ القرار ، وإبداء الرأي في الشئون الداخلية والخارجية بالمدرسة، و المشاركة في التعليم حق لجميع المواطنين ، ويتطلب هذا الحق جعل السلطة ديمقراطية لإدارة التعليم ورفض جميع أشكال التسلط والتمركز.

ويتم تطبيق المشاركة في إدارة المدرسة الثانوية من خلال ما يلي:

أ- العمل بمبدأ المشاركة في العمل وتفويض السلطة للعاملين بالمدرسة بما يساعد على الاقتناع بالعمل والحماس لتنفيذه.

ب-إيجاد أنظمة الاتصالات المفتوحة لتساعد على تقوية العلاقات بين العاملين بالمدرسة والإدارة وتبادل الآراء المتوقعة وتنمية الثقة المهنية.

ج-الاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون بين أفراد المدرسة ، وبالتالي يقل الصراع وتتلاشى الضغوط.

د-دعم المشاركة وإبداء الرأي والمناقشة قبل اتخاذ أي قرار.

ه-تعميق مفهوم المشاركة في المسئولية داخل المدرسة وتحويل هذا المفهوم لخطوات إجرائية وأداء متميز يجعل من الإدارة عملية هادفة وقادرة على الإنجاز.

و-الاهتمام بالشراكة في إدارة التعليم باعتبارها هدف قومي تتبناه الدولة باعتبارها محوراً مهماً رئيسياً من مصادر إصلاح التعليم الثانوي.

ز-توسيع قاعدة الشراكة المجتمعية بين المدرسة والهيئات والكيانات الخارجية من خلال تفعيل مجالس الأمناء وتأسيس شراكات واضحة المعالم بين المدرسة ومنظمات المجتمع المحلى.

٧- المساءلة والمحاسبة

ينبغي أن يخضع المقصرين للمساءلة والمحاسبة ، وذلك بإعطاء الحق للعاملين ومساءلة إدارة المدرسة في حالة تقصيرها مع مراعاة الصالح العام ، وذلك بوضع إجراءات في كافة المدارس لتحسين وتعزيز المساءلة سواء الداخلية كالإصلاحات الإدارية (شئون عاملين – شئون طلاب – شئون مالية) ، أم الخارجية كتقييم مؤدى الخدمات من قبل متلقيها.

ويتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

أ- تعزيز الوعي بأهمية المساءلة ، والتأكيد على أنها ليست فقط وسيلة لكشف الموظف المخطئ ، وإنما هي أيضاً وسيلة للتحسين ، والتطوير ، وزيادة الإنتاج.

ب- ينبغي على إدارة المدرسة وضع رؤية ورسالة وأهداف واقعية كى يسهل تحقيقها و تحاسب عليها، كما يتطلب الأمر التحديث المستمر لهم كي يتناسبوا مع التغيرات المحلية والعالمية.

ج- أن يعطى المدير بعض المهام الخاصة به إلى العاملين مع الصلاحيات اللازمة ولكن تبقى المساءلة والمحاسبة على عاتق المدير سواء كانت النتائج (نتائج التفويض) حميدة أو وخيمة.

د- بناء نظم للحوافز والمحاسبية لتحسين الممارسات الإدارية والتي تؤكد على ضرورة توفير مناخ تعاوني في المدرسة وأهمية تفويض القائد الإداري جزءاً من السلطة والمسئولية للمعلمين وذلك حتى يؤدى عملة بكفاءة.

ه- تفعيل مجالس الأمناء من خلال انتقاء العناصر البشرية الجيدة المشهود لها بالالتزام والجدية من جانب ، وبالمستوى العلمي المرتفع من جانب آخر مع إعطاء هذا المجلس السلطة الرقابية الحقيقية سواء كانت إدارية أو مالية لكي يتدخل بشكل فوري ومباشر من أجل التحسين المستمر في العملية مع وضع نظام محاسبي من الإدارة والمديريات التعليمية يحاسب هذا المجلس بصفة دورية على النتائج التي حققها.

- إنشاء وحدة للتقويم داخل المدرسة الثانوية العامة تشكل من مجموعة من الخبراء وأعضاء الإدارة المدرسية المشهود لهم بالكفاءة ، مهمتها المحاسبة المستمرة للعاملين بالمدرسة على ما تم التوصل إليه من نتائج، بحيث لا تنصب المحاسبة على النتائج النهائية فقط ولكن كذلك على الأنشطة التي مارسها العاملين للتوصل إلى هذه النتائج.

- وضع آليات داخلية تضمن مساءلة أعضاء المدرسة بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين.
- فحص الفعالية التربوية للمدارس وكتابة تقارير توضيحية للعرض على مدير الإدارة التعليمية لإجراء المحاسبية عن أداء هذه المدارس .
- على مجلس إدارة المدرسة أن يقدم تقريراً اقتصادياً سنوياً للإدارة التعليمية يوضح فيه الإمكانيات والمصادر المتاحة التي قدمت للمدرسة من قبل الوزارة، ويوضح الوضع المالي الحالي ، والأهداف التي تم تحقيقها ، والأهداف التي لم تحقق ، وكذلك وضع المدرسة تحت نظام فعال من المحاسبية .
- وضع قوانين تساعد على محاربة الفساد الذي تغلغل في المؤسسة التعليمية المتمثل بعضه فئ " الدروس الخصوصية خاصة في المرحلة الثانوية ، و تأليف الكتب الخارجية ، و التساهل في وضع الامتحانات مما يؤدى إلى تمرير الفساد وخرق صريح لمبادئ النزاهة وتكافؤ الفرص بين الطلاب".

٨- الشفافية الإدارية

من الأمور المهمة التي يجب أن تركز عليها الإدارة الرشيدة عملية إعطاء المعلومات بصدق وشفافية سواء للعاملين أم أولياء الأمور أم لكل من يطلب هذه المعلومات وإتاحة

الفرصة أمام كل العاملين بالمدرسة للاستفادة من هذه المعلومات ، حيث تمثل الشفافية في تطابق المعلومات الصادرة عن المدرسة مع المعلومات الحقيقية على أرض الواقع.

ويتم تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

أ- اختيار قيادات إدارية تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء للمؤسسة التربوية والصالح العام.

ب-ضمان حق أفراد المدرسة فئ الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرار.

ج-دعوة المؤسسات التعليمية للعمل على رفع شعار الشفافية للتطبيق وليس للتسويق.

د- ينبغي أن يصارح مدير المدرسة العاملين أولاً بأول عن أوجه القصور في أدائهم ، لتغيير أو تعديل أو تطوير أدائهم بالشكل الذي يحقق أهداف ومصالح العمل.

ه- التزام مديري المدارس بالقيم و أخلاقيات الوظيفة العامة مما يساهم في بناء أنظمة النزاهة.

و- ينبغي على مدير المدرسة توفير اتصالات إدارية شفافة ، حيث أن جوهر الشفافية يقوم على المصداقية والوضوح والإفصاح والمشاركة ، وهذا لا يتم إلا من خلال نظم اتصال فعالة.

ز-أن يطبق مدير المدرسة القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز ، ويقوم مدير المدرسة بدراسة القوانين والأنظمة الجديدة المتصلة ببيئة العمل التربوي ، ويعمل على إزالة الغموض والضبابية عن القوانين والأنظمة والتشريعات ، ويقوم مدير المدرسة بمراجعة القوانين دورياً.

ح- ينبغي أن تتصف رسالة المدرسة بالوضوح ، والمبرر من وجودها في البيئة من خلال تحديد رؤية المدرسة ودورها في المجتمع ، وأهدافها الإستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف.

ط-أن يتبع مدير المدرسة الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار من حيث " تحديد المشكلة ، ثم جمع المعلومات وتحليلها ودراستها ، ثم حصر كافة العوامل المؤثرة فيها ، ثم وضع البدائل المناسبة ، ثم تقويم البدائل ، ثم اختيار البديل الأفضل ، ثم متابعة القرار وتقييمه".

٩- اللامركزية الإدارية

أصبحت اللامركزية اتجاه يسود معظم دول العالم، وضرورة ملحة للدولة المعاصرة، ولا غنى عنها بالنسبة إلى أي تطور حقيقي يرجى بلوغه في أي دولة من الدول، و يحقق تطبيق اللامركزية مجموعة من المزايا أهمها، تعميق الديمقراطية والمشاركة المجتمعية واحترام الخصوصيات

المحلية، تحقيق التمكن الإداري، تشجيع الابتكار والتجريب، كذلك تعمل اللامركزية على تحسين فاعلية العمليات الإدارية(التخطيط – التنظيم– التمويل – صنع القرار– الرقابة والمحاسبية)، وذلك بسبب مشاركة جميع المستويات الإدارية فئ تنفيذ هذه العمليات، و تتسم غالبية ممارسات العمليات الإدارية بمصر بالمركزية،وتبعية جميع مستويات الإدارة التعليمية لتعليمات وتوجيهات وزارة التربية والتعليم، ولذلك ظهرت العديد من المشكلات الإدارية التي أدت إلى تدني جودة نظام التعليم.

ولتطبيق اللامركزية في إدارة التعليم الثانوي العام ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات **منها ما يلي:**

أ- المتطلبات التشريعية:

يقصد بها المتطلبات الخاصة بتفعيل وتعديل قوانين قائمة وإصدار قوانين جديدة.

- إنشاء صناديق تمويل محلية لتمويل التعليم الثانوي بالجهود الذاتية.
- إعطاء المديريات والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية سلطة توزيع الميزانيات على أوجه الإنفاق المتعددة.
- السماح لمؤسسات المجتمع المدني بالمشاركة فى التخطيط للتعليم من خلال اشتراكهم وفى تشكيلات مجالس التعليم المحلية ومجالس الأمناء.

- تعديل قانون التعليم بحيث ينفرد المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي وخاصة التعليم الثانوي رسم السياسات العامة.
- منح المحافظين سلطة تعيين ونقل من يشغلون الوظائف القيادية والإشرافية العليا بالمحافظات.

ب- المتطلبات التنظيمية:

يقصد بها المتطلبات الخاصة بإطار العمل اللازم، لتحقيق الكفاءة الإدارية.

- استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة فئ تفعيل الاتصال بين وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية.
- إعادة هيكلة وتوصيف الأدوار والمسئوليات الخاصة بوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية.
- إنشاء مراكز معلومات بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية لتمد متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة.
- وضع معايير لمعدلات الأداء تقيم على أساسها أعمال الوظائف الإدارية والفنية بالمدارس الثانوية.
- استخدام مقاييس للمتابعة بعد حدوث تطبيق اللامركزية في التعليم الثانوي العام للتأكد من تطور معدلات الأداء.
- تكوين كوادر استشارية بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية لتقديم النصح والإرشاد لمتخذي القرار.

- وضع لوائح داخلية لتفويض السلطة بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية.
- تطبيق أسلوب الإدارة المتمركزة حول المدرسة بالمدارس الثانوية.

ج- المتطلبات المادية:

يقصد بها المتطلبات الخاصة بالسياسات اللازمة لتحقيق كفاءة تمويل التعليم.

- تقديم حوافز مادية مركزية للمديريات والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية المتميزة.
- توزيع الدعم المادي المركزي للمديريات والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية وفقاً لظروفها المتباينة.
- الربط بين أداء المدارس الثانوية طبقاً للمعايير القومية للتعليم، وما تحصل عليه من اعتمادات مالية.
- رقابة مجالس التعليم المحلية على السياسات المالية للمديريات والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية.

د- المتطلبات البشرية:

يقصد بها المتطلبات الخاصة بالثقافة الإدارية ونوعيات القيادات الإدارية.

- تحول إدارة المدرسة الثانوية فى توجهاتها وممارستها إلى اللامركزية الحقيقية التى تحفز على الإبداع والتجديد.
- تدريب القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية على المبادأة والقدرة على اتخاذ القرار.

- إعداد كوادر إدارية متخصصة لنشر ثقافة اللامركزية فى المديريات والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية.
- تدريب القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية على إدارة التغيير.
- إتاحة التعليم والتنمية المهنية المستمرة للقيادات الإدارية بالمدارس الثانوية.
- الاستفادة من كليات التربية فى الإطلاع على المستجدات الإدارية.
- ترقية الأفراد وفقاً لقدراتهم على أداء العمل الذي سيوكل لهم في ظل اللامركزية.
- تدريب القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية على العمل بإدارة المشاركة.
- توجيه أولياء الأمور للمشاركة فى الإدارة المدرسية.
- الاستفادة من آراء الأكاديمية المهنية للمعلم فيما يخص تنمية كفاءة المعلمين.

ه - المتطلبات المجتمعية:

يقصد بها المتطلبات الخاصة بنوعية ثقافة أفراد المجتمع.

- وجود قناعة وإرادة سياسية دافعة لتطبيق اللامركزية.
- دعم مبادرات التغيير والتطوير والجودة في كافة المستويات الإدارية بالتعليم الثانوي.
- سعي القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية لزيادة درجة ثقة المجتمع بها.

- نشر مبدأ المنافسة في العمل بين العاملين بالمدارس الثانوية بما يشجع التميز.
- توعية العاملين بالمدارس الثانوية بكيفية ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية.
- توعية قيادات المدارس الثانوية بكيفية ممارسة أسلوب التخطيط الاستراتيجي.
- توعية المجتمع المحلي بأهمية دوره فى المحاسبية التعليمية.

خامساً : صعوبات تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها

لتحديد إمكانية تنفيذ هذا التصور المقترح ، ترى الباحثة ضرورة الوقوف على أهم الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ هذا التصور ، مقترحه فى النهاية عدداً من الحلول والإجراءات التى يمكن من خلالها التغلب على هذه الصعوبات .

أ-صعوبات التصور المقترح

١- ضعف الموارد المالية للمدارس الثانوية العامة .
٢- تخوف مديري المدارس من التجديد ، والتغيير ، وإتباعهم للنمطية في العمل الإداري.
٣- القوانين الإدارية الصارمة التي تفرضها الوزارة على المدارس.
٤- التزام مديري المدارس بتنفيذ التعليمات الإدارية خوفاً تعرضهم للمساءلة القانونية.
٥- ظهور التنقلات المتكررة لمديرى المدارس.

٦- قصور فى امتلاك مديرى المدارس مهارة الاستبصار ، وبعد النظر في مجال التحديث ، والتطوير وتحديد الأولويات .

٧- ضعف إدراك مديري المدارس ، بأهمية الممارسات الإدارية ودورها فى تحسين العمل الإداري.

ب- كيفية التغلب على الصعوبات السابقة

تتوقف الكفاءة في تنفيذ هذا التصور المقترح على مدى توفر عدد من العناصر والمتطلبات ، **وذلك على النحو التالي :**

- تأهيل مديري المدارس تأهيلاً تربوياً ، ومهنياً ، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع.
- الاعتماد على الكفاءة الوظيفية فى الترقية بدلاً من معيار التقدمية فى تولى وظائف الإدارة المدرسية.
- زيادة وعى الإدارة العليا ، بأهمية مدخل القيادة والحوكمة كاتجاه من اتجاهات الفكر الإداري المعاصر.
- تخصيص جائزة سنوية مادية ومعنوية لأفضل مدير مدرسة في كل إدارة تعليمية ضمن معايير الجودة الشاملة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال إدارة المدرسية.

المراجع

أولاً :المراجع العربية:

أ – القواميس والمعاجم:

١- إبراهيم أنيس وآخرون ، **المعجم الوسيط** ، المجمع اللغوي ، ط ٢ ، القاهرة ، مطابع دار المعارف ، ١٩٧٩.

٢- ابن منظور ، **لسان العرب** ، الجزء الثالث ، بيروت ، دار صادر ، ٢٠٠٥.

٣- أحمد حسين اللقاني، وعلى أحمد الجمل، **معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس** الطبعة الثانية ، القاهرة ، عالم الكتب.

٤- أحمد زكى بدوى ، **معجم المصطلحات الإدارية** ، القاهرة ، دار الكتب المصري ، ١٩٨٤.

٥- جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية، **المعجم الوجيز**، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٥.

ب- الكتب:

٦- إبراهيم الفقي ، **أسرار قادة التميز** ،(ترجمة) أميرة نبيل عرفه ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، ١٩٩٩.

٧- **سحر القيادة – كيف تصبح قائداً فعالاً** ، القاهرة ، دار اليقين للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨.

٨- إبراهيم شحاتة ، **نحو الإصلاح الشامل** ، الكويت ، دار سعاد الصباح ، ١٩٩٣.

٩- إبراهيم عصمت مطاوع ، **الإدارة التربوية فى العالم العربى ، أوراق عربيـــة – عالميـــة** ، القــاهرة، مكتبـــة النهضـــة المصرية ، ٢٠٠٣.
١٠- أحمـد إبـراهيم أحمـد ، **نحـو تطـوير الإدارة المدرسـية ، دراســات نظريـــة وميدانيـــة** ، القــاهرة، مكتبــة المعــارف الحديثة ، ١٩٩٩.
١١- **القصور الإداري في المدارس**، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
١٢- **الجودة الشاملة فى الإدارة التعليميـة والمدرسية** ، مصـر ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،٢٠٠٠.
١٣ - **الإدارة المدرسية فـى الألفيـة الثالثـة** ، الإسكندرية ، مكتبـة المعارف الحديثة ، ٢٠٠٢.
١٤- **العلاقات الإنسانية فى المؤسسات التعليمية** ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٢.
١٥- **الإدارة المدرسـية**،الإسـكندرية ، مكتبــة العــارف الحديثــة ،٢٠٠٢.
١٦- أحمد إسماعيل حجي ، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠.
١٧-**تطـوير التعلـيم فــى زمــن التحـديات ، الأزمــة وتطلعــات المستقبل** ، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٤.
١٨- أحمـد حسـين الصـغير ، **مجتمعـات الـتعلم نمـوذج لتحسـين الممارســات المهنيـــة فــى المــدارس** ، عمــان ، دار إثــراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.

١٩- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية " منظور القرن الحادي والعشرين "** ، القاهرة ، دار المعارف ، ٢٠٠٠.

٢٠- **المدير وتحديات العولمة : إدارة جديدة لعالم جديد** ، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠١.

٢١- **إدارة السلوك التنظيمي** ، القاهرة ، دار المعارف ، ٢٠٠٠.

٢٢- أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥.

٢٣- أحمد محمد المصري ، **الإدارة والمدير العصري** ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، بدون تاريخ.

٢٤- إسماعيل محمد السيد ، **الإدارة التراكمية والحوكمة** ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، ٢٠٠٦.

٢٥- أشوك تشادنا، شابا كابرا ، **إستراتيجية الموارد البشرية،** (ترجمة) عبد الحكم أحمد الخزامى، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

٢٦- بثينة حسين عمارة ،**العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصري**، القاهرة ، دار الأمين للطباعة والنشر، ٢٠٠٠.

٢٧- بيتر دارك، **الإدارة: المهام- المسئوليات – التطبيقات**،(ترجمة) اللواء محمد الكريم، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥.

٢٨- ثيودورليفيث ، **الإدارة الحديثة** ، (ترجمة) نيفين غراب ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ،١٩٩٤.
٢٩- جابر عبد الحميد جابر ، **تنمية تفكير المراهقين الصغار والكبار** ، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦.
٣٠- جميل أحمد توفيق ، **إدارة الأعمال " مدخل وظيفي "** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠.
٣١- جولي آن أموس ، **فن الإدارة بالتفويض،** (ترجمة) خالد العامري ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢.
٣٢- جون كاربنتر ، **مدير المدرسة ودوره فى تطوير التعليم** ، (ترجمة) عبدا لله أحمد ، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢.
٣٣- حافظ فرج احمد ومحمد صبري حافظ، **إدارة المؤسسات التربوية**، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣.
٣٤- حامد أحمد رمضان ، **السلوك التنظيمي** ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٣.
٣٥- خليل محمد العزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٦.
٣٦- خليل محمد حسن الشماعة ، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال** ، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،١٩٩٩.

٣٧- خيري الجزيري ، **أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم** ، القاهرة ، دار الثقافة العربية، ٢٠٠٢.
٣٨- دانا روبنسون ، و جيمس روبنسون ، **التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج** ، (تعريب) إصدارت يميك ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٩.
٣٩- رافده عمر الحريري ، **إدارة التغيير فى المؤسسات التربوية** ، عمان، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، ٢٠١١.
٤٠- رضا إبراهيم المليجى ، **نحو تعليم متميز فى القرن الحادي والعشرين: رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية** ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ٢٠١١.
٤١- زهير عبدا لكريم الكايد ، **الحكمانية - قضايا وتطبيقات** ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٣.
٤٢- سازازيف جرير ، **إدارة الضغوط من أجل النجاح** ، (ترجمة) مكتبة جرير ،الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض ، مكتبة جرير للطبع والنشر والتوزيع ، ١٩٩٩.
٤٣- سعيد محمد المصري، **التنظيم الإداري**، الإسكندرية، الدار الجامعية،١٩٩٩.
٤٤- سعيد يس عامر ، **قضايا هامة لإدارة التغيير** ، القاهرة ، مركز وأيد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، ١٩٩٢.

٤٥- سيد الهوا ري، **اتخاذ القرارات، تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير ألابتكاري**، القاهرة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧.
٤٦- **التنظيم: النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات** ، القاهرة، مركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١
٤٧- **أنماط المديرين، مستخلصات مركزة في أربعين شبكة إدارية**، القاهرة ، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.
٤٨- صلاح الدين فوزي ، **الإدارة العامة من المحيط العالمي إلى المركز المحلى** ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٩.
٤٩- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **قضايا إدارية معاصرة**، الإسكندرية ، الدار الجامعية،١٩٩٩.
٥٠- صلاح الدين محمد عبدا لباقي ، **السلوك الفعال فى المنظمات** ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢.
٥١- صلاح مصطفى محمد، **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، الطبعة الثالثة ، عمان ، دار وائل للنشر، ١٩٩٩.
٥٢- طارق عبدا لحميد البدري،**الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**،عمان ، دار الفكر ، ٢٠٠١.

٥٣- طــاهر مرســى عطيــة ، **أصــول الإدارة للطالــب والمــدير** ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٤.
٥٤- عايدة حسن خطاب، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فـى ظل إعـادة " الهيكلـة والانـدماج ومشـاركة المخـاطر** ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٩٩.
٥٥- عبد الحكم أحمد الخزامى ، **المنظمـات والتغييـر بين المـدير والخبيـر** ، القــاهرة ، مكتبــة ابــن ســينا للنشــر والتوزيــع والتصدير ، ٢٠٠٣.
٥٦- عبــد الــرحمن توفيــق ، **مــنهج المــدير الفعــال : تطــوير المنظمــات** ، القــاهرة ، مركــز الخبــرات المهنيــة لــلإدارة ، ٢٠٠٠.
٥٧- عبدا لرحمن توفيق ، **منهج المدير الفعال – إدارة التغيير والتطوير**، القاهرة ، إصدارات يميك ، ٢٠٠٤.
٥٨-عبد الغني عبود، **إدارة التربية فى عـالم متغير**،القـاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
٥٩- **التربية المقارنـة فى بدايات القرن ، الأيديولوجي والتربيـة والألفيـة الثالثـة** ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٤.
٦٠- عبــدا لغنــى عبــود وآخــرون ، **إدارة المدرســة الابتدائيــة** ، القاهرة ، النهضة العربية ، ١٩٩٢.
٦١- عبد اللطيف بن حسين فرج ، **منـهج المدرسـة الثانويـة فـي ظل تحديات القرن الواحد والعشرين** ، عمان، دار الثقافـة ، ٢٠٠٩.

٦٢-عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة** ، عمان ، المكتبة الوطنية، ١٩٩٩.
٦٣- عرفات عبد العزيز سليمان، **الاتجاهات التربوية المعاصرة " دراسة مقارنة "** ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، مكتبة لأنجلو المصرية ، ١٩٩٢.
٦٤- وبيومي محمد ضحاوي ، **الإدارة التربوية الحديثة**، القاهرة، مكتبة لأنجلو المصرية، ١٩٩٨.
٦٥- **إستراتيجية الإدارة والتعليم ملامح من الواقع المعاصر** ، القاهرة ، مكتبة لأنجلو المصرية ، ٢٠٠١.
٦٦-عطية حسين الأفندي ، **مبادئ الإدارة** ، القاهرة ، دار الكتب للنشر والتوزيع ،٢٠٠٢.
٦٧-علي أحمد إبراهيم و هشام عدنان موسى، **القرارات القيادية في الإدارة التربوية**، عمان ، دار الحامد،٢٠٠٦.
٦٨- علي السلمي ، **الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد،** مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢.
٦٩ - **إدارة المواد البشرية**، القاهرة ، مكتبة غريب، ١٩٩٢.
٧٠- **الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع** ،القاهرة ، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع ،١٩٩٥.
٧١- **المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق** ، القاهرة ، دار غريب، ١٩٩٩.

٧٢-علي السيد الشخيبي ، **علم اجتماع التربية المعاصر ، تطوره ومنهجيته، تكافؤ الفرص التعليمية** ، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس ، العدد (٢٣)، القاهرة ، دار الفكر العربي ،.٢٠٠٢
٧٣-على حسن، ورشاد الساعد، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زاهر للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
٧٤-عمر وصفى عقيلة، **الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة**، سوريا، حلب، المكتبة الوطنية، ١٩٩٧.
٧٥-فاروق عبده فليه ، السيد عبدا لمجيد ، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.
٧٦- فريد عبد الفتاح زين الدين ، **حل المشكلات واتخاذ القرارات**، الجزء الأول، القاهرة، دار الكتب، .١٩٩٦
٧٧- **فن الإدارة اليابانية " حلقات الجودة ، المفهوم ، والتطبيق "** ، القاهرة، دار الكتب المصرية ، ١٩٩٨. ٧٨- قيس العبيد ، " **التنظيم" المفهوم ، النظريات ، المبادئ** ، الرياض ، الجامعة المفتوحة ، .١٩٩٧
٧٩- كامل بربر، **الإدارة عملية ونظام**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٦.
٨٠- كليرأوستون، **مهارات تفعيل وتنظيم الوقت**، (ترجمة) هبة قبلان، بيروت ،الدار العربية للعلوم ، ١٩٩٩.

٨١- كيدي بلا تشرد وآخرون ، **القيادة ومدير الدقيقة الواحدة ،** (ترجمة) عبد الله إبراهيم العماد ، القاهرة ، الإدارة العامة للبحوث ، ١٩٩٧.
٨٢- مجدي صلاح طه ، **المساءلة التعليمية (رؤية الفكر وواقع التطبيق)**،القاهرة، دار الجامعة الجديدة ، .٢٠٠٨
٨٣- محسن أحمد الخضيرى ، الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة فى عصر العولمة وما بعد الجات، القاهرة ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، .٢٠٠٠
٨٤- محمد أحمد فتح الباب ، **مبادئ الإدارة العامة** ، القاهرة، بدون ناشر، .١٩٩٧
٨٥- محمد عبد القادر عابدين، **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان ، دار الشرق للتوزيع، ٢٠٠١.
٨٦- محمد الفالوقى ، و رمضان القذافي: **التعليم الثانوي في البلاد العربية**،، الطبعة الثانية ، القاهرة ، المكتب الجامعي الحديث ، .١٩٩٧
٨٧- محمد حسنين العجمي، **الإدارة المدرسية** ، الطبعة الثانية، القاهرة ، دار الفكر العربي ، .٢٠٠٠
٨٨- محمد حسنين العجمي، **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر،** القاهرة ،العالمية للنشر والتوزيع،.٢٠٠٣
٨٩- محمد سالم الغطاس، **اتخاذ القرارات(النظرية والتطبيق) ،** الرياض ، مكتبة الرشد ،٢٠٠٩.

٩٠- محمد سويلم ، **الإدارة** ، المنصورة ، دار الهانئ للطباعة ، ١٩٩٤.
٩١- محمد صالح الحناوى ومحمد سعيد سلطان ، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية، الدار الجامعية ،. ٢٠٠٠
٩٢- محمد عبد الغني هلال ، **مهارات إدارة الوقت "كيف تدير وقتك بكفاءة**، القاهرة ، مركز تطوير الإدارة والتقنية ، ١٩٩٥.
٩٣- **مهارات إدارة الجودة الشاملة فى التدريب** ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، .١٩٩٦
٩٤- **مهارات إدارة الأداء – معايير وتطبيقات الجودة فى الأداء**، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية، .١٩٩٦
٩٥- الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية – التخطيط والتحليل والتطوير، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٩
٩٦- محمد عبد الله عبد الرحيم، **أساسيات الإدارة والتنظيم**، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٢.
٩٧- محمد متولي غنيمة ، **التخطيط التربوي** ، الأردن ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥.
٩٨- محمد إبراهيم وآخرون، **الإدارة الأسس والأصول العلمية** ،القاهرة ، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩.
٩٩-محمد منير مرسي ، **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها** ، القاهرة ، عالم الكتب ، .٢٠٠٠
٩٩- مدني علاقي، **دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية** ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة جدة ، ٢٠٠٠.

١٠٠- **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط٣، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠١.

١٠١- مدحت محمد أبو النصر ، **إدارة منظمات المجتمع المدني** ، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧.

١٠٣- محمد توفيق ماضي ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الخدمية فى مجالي الصحة والتعليم نموذج مفاهيمي مقترح، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٢.

١٠٤- محمد محمود ، والسيد الحيرى ، **اتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية** ، القاهرة ، دار الكتب ، ٢٠٠٩.

١٠٥- مريم محمد الشرقاوي ، **الإدارة المدرسية** ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٧.

١٠٦- منى مؤتمن عماد الدين ، **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير " النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل فى القرن (٢١)"** ، عمان، مؤسسة عبدا لحميد شومان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣.

١٠٧- نبيل سعد خليل ، **الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإداري المعاصر**، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.

١٠٨- نبيل عبد الفتاح وآخرون ، **المنظمات الأهلية العربية والحكومية : قضايا وإشكاليات وحالات** ، القاهرة ، مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية ، ٢٠٠٤.

١٠٩- نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق** ، عمان، دار الثقافة ، ٢٠٠٣.

وارين شمدت، جيروم فاتجا ، **مدير الجودة الشاملة الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، القاهرة، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، ١٩٩٧.

١١٠- وليد أحمد أسعد ، **الإدارة التعليمية** ، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، ٢٠٠٥.

ج - التقارير والوثائق :

١١١- الإسكواش ، **الحكم السليم** ، الإدارة الكلية في منطقة الإسكواش ، ٢٠٠٣.

البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة** ، وثيقة للسياسات العامة ، يناير ١٩٩٧. ،

١١٢- البنك الأهلي المصري ، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة فى الشركات : حوكمة الشركات** ، المجلة الاقتصادية ، العدد الثاني ، المجلد السادس والخمسون ، ٢٠٠٣.

١١٣- البنك الدولي ، تقرير التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، **الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا** ، تحسين التضمينية والمساءلة ، ٢٠٠٣.
١١٤- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، **الدورة الثانية والعشرين**، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٤- ١٩٩٥.
١١٥- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا،تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، **الدورة الحادية والعشرين**، القاهرة، ١٩٩٣-١٩٩٤.
١١٦- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، **تطوير التعليم في جمهورية مصر العربية (١٩٩٤-١٩٩٦)**، القاهرة، ١٩٩٦.
١١٧- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، **وثائق معايير الجودة لمباني مؤسسات التعليم قبل الجامعي** ، مرحلة التعليم الثانوي العام ، ٢٠٠٨.
١١٨- جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، **معايير ومؤشرات وممارسات مؤسسات التعليم قبل الجامعي (مرحلة التعليم الثانوي)** ، ٢٠١١.

١١٩- جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، **وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم مقبل الجامعي** ، مرحلة التعليم الثانوي العام ، الإصدار الثالث،٢٠١١.
١٢٠- جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، **وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي** ، ٢٠٠٩.
١٢١- جمهورية مصر العربية ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، **دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، الجزء الأول ،" إجراءات الاعتماد – التقييم الذاتي "** ، ٢٠٠٨.
١٢٢- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم ، **المعايير القومية للتعليم** ،المجلد الأول ، ٢٠٠٣.
١٢٣- جمهورية مصر العربية، مجلس الشورى ، **التقرير النهائي للجنة المشتركة، لجنة الصحة والسكان والبيئة**، فبراير ٢٠٠١.
١٢٤- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، **تفويض السلطة**، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ،يميك، ٢٠٠٣.
١٢٥- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، **ملف البرنامج التدريبى "تفويض السلطة "** ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ،يميك، ٢٠٠٣.

١٢٦- رئاسة مجلس الوزراء ، **قرار رقم (٤٢٨)** من اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، المضاف بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢.
١٢٧- سناء سيد محمد ، **صيغة التعليم الثانوي عام ٢٠١٧ ، دراسة ميدانية**، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٨.
١٢٨- فؤاد أحمد حلمي ، **تطوير التعليم الثانوي في مصر – نموذج مقترح**، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة،.١٩٩٣
١٢٩- محمد حسن يوسف ، **محددات الحوكمة ومعاييرها** ، القاهرة ، بنك الاستثمار القومي ، ٢٠٠٧.
١٣٠- معهد التخطيط القومي ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، **اختيار اللامركزية من أجل الحكم الرشيد** ، تقرير التنمية البشرية ، مصر ، ٢٠٠٤.
١٣١- منشورات اليونسكو ، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع ، **أهمية الحوكمة فى تحقيق المساواة فى التعليم** ، ٢٠٠٩.
١٣٢- نادية محمد عبدا لمنعم ، وخالد قدري إبراهيم ، **معوقات الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي** ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٣.

١٣٣- نادية محمد عبد المنعم، و خالد قدري إبراهيم ، **معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام** ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠١.
١٣٤- نادية محمد عبدا لمنعم وآخرون، **تطوير أساليب مراقبة الجودة فى العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (مرحلة الثانوي العام)**، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية،.١٩٩٨
١٣٥- وزارة التربية والتعليم ، البنك الدولي ، وحدة التخطيط والمتابعة ، **برنامج تدريبي فى الاتجاهات المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية** ، .٢٠٠٩
١٣٦- وزارة التنمية الإدارية ، بالتعاون مع برنامج الديمقراطية وحقوق الإنسان ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، **أدبيات الحوكمة** ، .٢٠٠٩
١٣٧- وزارة التربية والتعليم ، **دور مجلس الأمناء فى اللامركزية والحوكمة الرشيدة واللائحة الداخلية** ، دليل المدرب ، ٢٠٠٨.
١٣٨- وزارة التربية والتعليم ، **الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي فى مصر**، ٢٠٠٧-.٢٠١٢
١٣٩- وزارة التربية والتعليم ، **الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي فى مصر**(٢٠٠٧/ ٢٠٠٨- ٢٠١١/ ٢٠١٢).

١٤٠- وزارة التربية والتعليم، **قانون رقم (٢) لسنة ١٩٩٤ بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١**، القاهرة، ١٩٩٤.
١٤١- وزارة التربية والتعليم، **قانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ بشأن تعديل بعض إحكام قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١**، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، يونيه ١٩٨٨.
١٤٢- وزارة التربية والتعليم، **قانون رقم ١٦٧ لسنة ١٩٧٦ في شأن التعليم العام**، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة، ١٩٧٦.
١٤٣- وزارة التربية والتعليم، **قانون رقم ٦٨ لسنة ١٩٦٨ بشأن التعليم العام ومذكراته**، مطبعة التربية ولتعليم، القاهرة، ١٩٧١.
١٤٤- وزارة التربية والتعليم ، **الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي فى مصر** ، ٢٠٠٧ / ٢٠١٢.
١٤٥- وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٢٧٣) بتاريخ ٢٧- ٦- ٢٠١٢ ، بشأن نظام الدراسة لطلاب الصف الأول الثانوي العام .**
١٤٦- وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٢٧٤) بتاريخ ٢٧- ٦- ٢٠١٢ ، بشأن نظام الدراسة لطلاب الصف الثاني الثانوي العام.**

١٤٧- وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٣٢٣) بتاريخ ٣- ٩- ٢٠١٣** ، بتعديل القرار الوزاري رقم (٨٨) لسنة ٢٠١٣ ، بشأن نظام الدراسة لطلاب الصف الثالث الثانوي العام .
١٤٨- وزارة التربية والتعليم ، **الخطة القومية للتعليم** ، ٢٠١٤ / ٢٠٣٠.
١٤٩- وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٢٨) لعام ٢٠٠٤، مادة ١**، بشأن ، اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات و المدارس.
١٥٠- وزارة التربية والتعليم ، **"قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١"**، مادة (١١)، القاهرة.
١٥١- وزارة التربية والتعليم، **قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١**، مطبعة وزرة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٨١.
١٥٢- وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٣٦١) بتاريخ ٢٠١٣/٩/٢٨** ، بشأن تحديد ١٥٣- معدلات مستوى مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات.
١٥٤- وزارة التربية والتعليم (مكتب الوزير)، **الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم من المستوى الأول المتميز**، ٢٠٠٧.

١٥٥- وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم ١٧٨ لسنة ٢٠١٠** ، بشأن الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية العامة.
١٥٦- وزارة التربية والتعليم ، **مشروع تحسين التعليم الثانوي " برنامج تدريبي في الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية"**، البنك الدولي، وحدة التخطيط والمتابعة، ٢٠٠٩.
١٥٧- وزارة التربية والتعليم ، **قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦** ، بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمدريات التعليمية والإدارات التعليمية.
١٥٨- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (إعداد قيادات التعليم)، **الدورة الثالثة والعشرين**، القاهرة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٥ –١٩٩٦.
١٥٩- وزارة التربية والتعليم ، وحدة السياسات والتخطيط الإستراتيجي ، **الخطة الإستراتجية للتعليم**، ٢٠٠٨/٢٠٠٧ – ٢٠١٢/٢٠١١، تطوير مرحلة التعليم الثانوي فى مصر.
١٦٠- وزارة التربية والتعليم والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، **التعليم للجميع في ج.م.ع : تقييم عام ٢٠٠٠** ، القاهرة.

د- المجلات والدوريات العلمية :

١٦١- أحمد إبراهيم أحمد ، ولاء المدرس للناظر – المدير والمؤسسة التعليمية : مظاهرة – أسبابه: دراسة تحليلية بمحافظتي الإسكندرية والقليوبية، **مجلة كلية التربية** ، جامعة بنها، العدد السابع عشر، ١٩٩٢.

١٦٢- أحمد أمين عوده ، معوقات الاتصال الإداري فى المنظمات " دراسة تطبيقية " ، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية** ، العدد الرابع والعشرون ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، ١٩٩٧.

١٦٣- أحمد شحاتة محمد ، إستراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية – واقعها ومعوقاتها (دراسة ميدانية بمحافظة المنيا)، **مجلة البحث فى التربية وعلم النفس**، كلية التربية ، جامعة المنيا ، المجلد التاسع، العدد الرابع، إبريل ١٩٩٦.

١٦٤- أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس ، ثقافة الجودة فى الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها فى مصر ، **مجلة التربية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الثاني، العدد الأول، فبراير ٢٠٠٠.

١٦٥- أحمد محمد سيد أحمد الشناوي ، هالة فوزي محمد عيد ، تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي

بمصر(تصور مقترح) ، **مجلة دراسات تربوية ونفسية**، العدد ٦٧ ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٠.

١٦٦- أمين فاروق فهمي ، المدخل المنظومين وإدارة التغيير، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد العاشر، العدد(٣٥) ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٤.

١٦٧- باسم حوامدة ، جرادات محمد ، درجة تطبيق المساءلة الإدارية فى المدارس الحكومية فى محافظة جرش ، **مجلة كلية التربية** ، العدد (٥٨)، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٥.

١٦٨- جمال أبو الوفا، دراسة ميدانية على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار و مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم ، **مجلة التربية**، المجلد الأول ، العدد الثاني ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة ، ١٩٩٨.

١٦٩- جمانه عبد المنعم ، إدارة الوقت لدى أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"، **مجلة العلوم التربوية**، العدد الحادي عشر ، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة ، يوليو ١٩٩٨.

١٧٠- خالد قدري إبراهيم، رؤية مستقبلية لبنية التعليم الثانوي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، **مجلة التربية والتعليم**، المجلد الخامس، العدد ١٢، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، إبريل ١٩٩٨.

١٧١- روبرت ماكلين، نظرة عامة التعليم الثانوي عند مفترق الطرق، **مجلة مستقبليات**، المجلد ٣١، العدد ١١٧، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، مارس ٢٠٠١.

١٧٢- سوزان محمد المهدي ، مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، **مجلة كلية التربية** ، العدد التاسع ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣.

١٧٣- إدارة الوقت مدخل لفعالية أداء مدير المدرسة فى مصر (دراسة تحليلية) ، **مجلة كلية التربية** ، العدد الحادي والعشرين ، الجزء الثاني، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٧.

١٧٤- شاكر محمد فتحي ، التطوير التنظيمي مدخل لفاعلية الإدارة المدرسية، القاهرة ، **مجلة التربية والتنمية** ، العدد الثاني ، السنة الثانية، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية ، يناير ١٩٩٣.

١٧٥- عادل سلامة ، حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية فى ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية ، **مجلة كلية التربية** ، العدد ٢٤، الجزء الثاني ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٠.

١٧٦- عايدة أحمد الخوالد ، نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، **مجلة كلية التربية**، عدد (٦٣) ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٧.

١٧٧- عائشة الليثى ، كيف يتحقق التطوير الإداري ، **مجلة التنمية الإدارية**، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الخامس والسبعون ، القاهرة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، أبريل ١٩٩٧.

١٧٨- عبدا لعزيز العرين ، معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم فى منطقة الرياض بنين ، والحلول المقترحة لها، **مجلة كلية التربية** ، العدد ٢٣ ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦.

١٧٩- عيد فالح العدواني ، الحوكمة ودورها فى تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق فى دولة الكويت ، **مجلة النهضة** ، العدد الرابع، القاهرة ، ٢٠٠٩.

١٨٠- فهد إبراهيم حبيب، مسئوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، القاهرة، **مجلة دراسات تربوية**، المجلد الثامن، الجزء (٥٦)، ١٩٩٣.

١٨١- فؤاد أحمد حلمي ، تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة ، **مجلة كلية التربية** ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد الثامن، ٢٠٠٣ .

١٨٣- ماجد شوقي ، حوكمة الشركات سهلة المنال للأسواق المتقدمة وصعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة ، **مجلة الإصلاح الاقتصادي** ، العدد السابع ، ٢٠٠٢.

١٨٤- محمد أحمد علام، محمود عطا محمد ، تصور مقترح لتطوير نظام تقويم معلم التعليم العام فى مصر فى ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية ، **مجلة كلية التربية بالزقازيق** ، العدد (٣٥)، جامعة الزقازيق، مايو ٢٠٠٠.
١٨٥- محمد حسن حسونة ، القيادات المدرسية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، **صحيفة التربية** ، العدد الأول ، القاهرة ، رابطة خريجي معاهد وكليات التربية ، يناير .٢٠٠٢
١٨٦- محمود أبو النور عبدا لرسول ، تطوير القدرة المؤسسية لكليات التربية النوعية بمصر في ضوء المعايير القومية للجودة والاعتماد ، **مجلة التربية** ، العدد ٢٨ ، كلية التربية النوعية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٠ .
١٨٧- مراد صالح زيدان ، الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلم فى التعليم قبل الجامعي ، **مجلة كلية التربية**، العدد التاسع والعشرون ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧.
١٨٨- مريم محمد إبراهيم الشرقاوي : "إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح)، **مجلة التربية والتنمية**، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، السنة التاسعة، العدد (٢٣)، ٢٠٠١.
١٨٩- مصطفى محمد العميان ، موسى أحمد السعودي ، مدى توافر خصائص الحاكمية وأثرها فى الشفافية الإدارية لدى العاملين فى المؤسسات المالية الأردنية – دراسة ميدانية

، **المجلـة المصـرية للدراسـات التجاريـة** ، مجلـد (٣٢) ، جامعـة المنصورة ، ٢٠٠٨.
١٩٠- نادية محمد عبدا لمنعم ، تطوير التعليم الثانوي العام فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، **مجلة التربية والتعليم** ، المجلد الخامس ، العدد ١٢ ، المركز القومي للبحوث التربوية ، القاهرة ، ابريل١٩٩٨.
١٩٢- واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج (دراسة تحليلية ميدانية)، **مجلة التربية**، المجلد الثالث ، العدد الأول ، جامعة سوهاج ، يونيو ٢٠٠٠.
ه- المؤتمرات العلمية :
١٩٣- أحمد إبراهيم أحمد ، بعض مظاهر القصور الإداري فى المدارس الثانوية العامة دراسة ميدانية، **المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية جامعة حلوان : نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة**، كلية التربية ، جامعة حلوان، ١٩٩٨.
١٩٤- أحمد إبراهيم أحمد، الأبعاد السياسية والاجتماعية وانعكاسها على تطوير التعليم الثانوي العام في مصر، دراسة تحليلية نقدية ، **بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس (التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل)**، رابطة التربية الحديثة، الجزء الثاني، ٦-٨ يوليه، القاهرة ، ١٩٩١.

١٩٥- أحمد محمد أحمد برقان و عبدا لله على القرشي ، حوكمة الجامعات ودورها فى مواجهة التحديات ، المؤتمر العلمي الدولي ، "**عولمة الإدارة فى عصر المعرفة** " ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الجنان ، لبنان ، ٢٠١٢.
١٩٦- الفكر الإداري المعاصر ودارسة تحليلية مقارنة"، **المؤتمر السنوي الثاني (إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير)**، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤.
١٩٧-جمال محمد أبو الوفا ، و محمد حسن رسمي، نحو صيغة جديدة لإدارة التعليم الثانوي العام في مصر، ، المؤتمر السادس لرابطة التربية الحديثة (**التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل**) ، المنعقد من ٦-٨ يوليو، الجزء الثاني ، القاهرة ، ١٩٩١.
١٩٨- جمال حلاوة ، نداء دار طه ، **واقع الحوكمة في جامعة القدس** ، معهد التنمية المستدامة ، دائرة العلوم التنموية ، جامعة القدس ،. ٢٠١١
١٩٩-جمال محمد أبو الوفا ، دور الإدارة المدرسية فى تهيئة الموارد البشرية للمشاركة فى إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال "دراسة حالة على محافظة القليوبية بمصر" ، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية

للتربيــة المقارنــة والإدارة التعليميــة ، **إدارة التغييــر فــى التربيــة وإدارتــه فــى الــوطن العربــي** ، الجـزء الثــاني ، القــاهرة ، ١٩٩٥.

٢٠٠- سـالمة أحمـد محمـود خليـل ، الاتصــال الإداري فـى مجـال التعليم بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)، المؤتمر العلمـي السنوي التاسـع للجمعيـة المصـرية للتربيـة المقارنـة والإدارة التعليمية،**الإدارة التعليميـة فـى الـوطن العربـي فـى عصر المعلومات** ، الفترة ٢٧-٢٩ يناير ٢٠٠١، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠١.

٢٠١- سـفن كـوهين، رونالـد براونـد، كيـف يمكـن لإدارة الجـودة الشـاملة أن تحسـن الأداء فـى الحكومـة، **نـدوة إدخـال آليـات إدارة القطـاع الخـاص وقـوى السـوق فـى إدارة الأجهـزة الحكوميـة**، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣-٥ أكتوبر ١٩٩٨.

٢٠٢- محمـد الهـادي، تجديـد وتحـديث التعلـيم، **المـؤتمر العلمـي الثالث التعليم وتحديات القرن الحـادي والعشرين** ، المنعقد فـى الفتـرة مـن ٢٩ – ٣٠ إبريـل ، كليـة التربيـة ، جامعـة حلوان ، المجلد الأول، إبريل .١٩٩٥

٢٠٣- همام بدا روى زيدان ، إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيـادة فعاليـة التعلـيم، المـؤتمر العلمـي الرابـع للجمعيـة المصـرية للمنــاهج وطـرق التـدريس ، **نحـو تعلـيم أسـاس أفضـل** ، القاهرة ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، ٣-٦ أغسطس ١٩٩٢.

٢٠٤- ياسمين محمد خضري ، نحو معايير للحكم الرشيد فى التعليم ، **المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة فى التعليم ، " آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي فى التعليم "** ، القاهرة ، القرية الذكية ، ٢٠١٢.

و- الرسائل العلمية والمشاريع البحثية :

٢٠٥- أبو زيد الشويقي ، مدى فعالية نموذج بروز فيك لتعليم سلوك التنبؤ في اتخاذ القرار في ضوء بعض التغيرات المعرفية واللام عرفية ، **رسالة دكتوراه** ، كلية التربية، جامعة طنطا، ١٩٩٤.

٢٠٦- أمل محمود زناتي ، الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لمعلميه في جمهورية مصر العربية ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٠.

٢٠٧- أمنيه فاروق محمود ، مشكلات مجالس الأمناء والإباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام اسلوب حوكمة المدرسة فى ضوء خبرات بعض الدول، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٠.

٢٠٨- أميرة حمدي حامد سويلم ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء متطلبات القرن الحادى والعشرين ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٤.

٢٠٩-حسام الدين السيد ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر باستخدام أسلوب فرق العمل فى ضوء خبرات بعض الدول ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٤.

٢١٠-خالد أحمد عالم ، درجة ممارسة القيادات التربوية فى الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٨.

٢١١- خالد عمر عباس ، دور مدخل إدارة الجودة الشاملة فى تنمية وتوجيه مسار القطاعات الاقتصادية فى مصر ، **رسالة ماجستير**، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٩٩.

٢١٢- خخديجة مقبول جمعان الزهرانى، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة فى الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، **رسالة دكتوراه** ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٣٣ هـ .

٢١٣- راندا الزغبى ، إدارة الحكم الموسع فى المنظمات غير الحكومية المصرية مع دراسة تطبيقية على بعض الجمعيات الأهلية بجمهورية مصر العربية ، **رسالة دكتوراه**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٧.

٢١٤- سلامة عبد العظيم حسين، مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، **رسالة دكتوراه**، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٨.

٢١٥- سماح السيد محمد ، تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الثانوي العام فى ضوء مدخل إدارة التغيير ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ٢٠١١.

٢١٦- شريفة السباعي طه أحمد، دور إدارة التغيير فى علاج بعض المشكلات المدرسية المعاصرة، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة أسوان، ٢٠١٢.

٢١٧- عاشور إبراهيم الدسوقي ، تصور مستقبلي لتطوير نظام التعليم الثانوي فى ضوء متطلبات التنمية البشرية ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، (بنها) ، ٢٠٠٣.

٢١٧- عاصم أحمد حسين محمد ، متطلبات تطبيق اللامركزية في إدارة نظام التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة ، **رسالة ماجستير**، كلية التربية ، جامعة بني سويف، ٢٠٠٨.

٢١٨- عبد الله بن عبد العزيز الوكيل الشريف ، واقع الممارسات القيادية لمديري المدارس الحكومية فى منطقة

تبوك التعليمية فى المملكة العربية السعودية، **رسالة ماجستير** ، كلية العلوم التربوية ، جامعة مؤتة ، ٢٠٠٥.
٢١٩- عواطف عبد الفتاح محمود صالح أبو العز ، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير " دراسة ميدانية" ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٠.
٢٢٠- فارس بن علو السبيعى ، دور الشفافية والمساءلة فى الحد من الفساد الإداري فى القطاعات الحكومية ، **رسالة دكتوراه** ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، .٢٠١٠
٢٢١- معتز خورشيد ومحسن يوسف ، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر ، **رسالة دكتوراه منشورة** ، الإسكندرية ، مكتبة الإسكندرية ، ٢٠٠٩.
٢٢٢- منال رشاد عبد الفتاح: العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٠م.
٢٢٣- نجدة إبراهيم سليمان، تطوير الإدارة المحلية في التعليم رؤية مستقبلة، **رسالة دكتوراه** ، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ١٩٩٧.

٢٢٤- نوره بنت محمد بن علي المنيف، أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعلم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتها من وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات: دراسة ميدانية ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٩.

٢٢٥- هبه تقى محمد ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء متطلبات مدرسة المستقبل ، **رسالة دكتوراه** ، كلية التربية ، جامعة بني سويف، ٢٠١١.

ز- مصادر من الإنترنت :

http://knowledge.moe.gov.eg/Arabic/about/politic/vision

http://portal.moe.gov.eg/AboutMinistry/Departments/AdminSecEdu/Pages/Default.aspx.

http://portal.moe.gov.eg/AboutMinistry/Departments/AdminSecEdu/Pages/Default.aspx.

WWW.socialcontract.gov.eg٣/١٢/٢٠١٣

http://www.worldbank.org/privatesector/ic/docs.١٥/٢/٢٠١٤

ثانياً : المراجع الأجنبية :

٢٢٦-Abraham, Sagie. And Meni Koslowsky, **Participation and Empowerment in Orgnizations ,ModelingEffectiveness and Applications** ,London:Sage Publication , Ins , ٢٠٠٠.

٢٢٧-Ahmed Fahmy. G, **Introduction to Management** ,Cairo, Al Wala Madern, ٢٠٠٢.

٢٢٨- Al-Samarrai, Samer, **Governance and Education Inequality in Bangladesh**, EFA Global Monitoring Report ٢٠٠٩: Overcoming Inequality: why governance matters, ٢٠٠٨.

٢٢٩-American Management Association , **Skillsoft course catalog** , New York , AMA , ٢٠٠٠.

٢٣٠-Angela Little ,**Development Studies And Comparative Education Context**, Content, Comparison and Contributers, Comparative Education, vol.(٣٦), No(٣), ٢٠٠٠.

٢٣١- Azmat,F.,Coghill,K.A,"**Good Governance and Market-Based Reforms:A study of Bangladesh**" International Review of Administrative Sciences,vol(١٧),No (٤), Sage Publications Ltd, United Kingdom,٢٠٠٥.

٢٣٤- Bartol, M Kathryn & David C. Martin, **School Management**, New York: Sage Publications ,١٩٩٨.

٢٣٥-Bazerman Max, H, **Judgment in Managerial Decision Making** , ٥th,ed,New York: John Wiley, ٢٠٠٢.

٢٣٦-Blueprint, G, **Improvement framework for Victorian Government schoo**l,Melbourne VIC ٣٠٠١, Australia, ٢٠٠٨.

٢٣٧- Brinkerhoff, Derick W. and Jennifer M. Brinkerhoff **,Governance Reforms and Failed States: Challenges and Implications**. International Review of Administrative Sciences ٢٠٠٢.

٢٣٨-Browne, Mairead , **Decisions , Decision Making and Infromation**,U.S.A.: Ablex Publishing Corporation, ١٩٩٢ .

٢٣٩-Cooke ,Steve: and Nigel Sleck, **Making Management Decisions**, New York: Prentic Hall, ١٩٩٩.

٢٤٠-Cooke Steve and Nigel Sleck , **Making Management Decisions** ,New York: Prentic Hall,١٩٩١.

٢٤١-Council for American Private Education **, Distinguished practices of distinguished schools**, Council for American Private Education, Germantown, ٢٠٠٢.

٢٤٢- Dalton, Fredrick, **Middle School Teacher Involvement In Site- Based Decision Making**, University Of Texas At Austin Proudest Dissertation Abstract,٢٠٠٠.

٢٤٣-Fabric and Alexander , **Governance and quality guidelines in Education**, OECD,٢٠٠٨.

٢٤٤-Felk Patriciak, **Change Management :A Model for Effective Organizations Performance** , London , Thomson Publishing, Inc, ١٩٩٥.

٢٤٥-Fon Nixon , **School Governance Educatioal Excellences Schrader as Privation Rutledge International Companion**, Rutledge , London and New York , ٢٠٠٠.

٢٤٦-George Appenzeller & Robin Scheu ,**School Governance**
Vermont Department of Education, AReport on the Vermont School Governance public Engagment Process of ٢٠٠٦ – ٢٠٠٧, June ١٠.

٢٤٧- Gerald. C. ubben. Larry. W. Hyghes " **The Principle Creative Leadership for Effective Schools**", Emporia, Ks: Emporia State university, Eric Doucnment.

٢٤٨-Goodon, Gus & Others, "**Accountability and Academic**
Improvement on A Departmental" Journal of Education for Business, vol (٦٩), No (٥), ٢٠٠١.

٢٤٩-Governance for the Future: **Democracy and Development in the Least Developed Countries**. UNDP ٢٠٠٦٠

٢٥٠-Graham, jone & Plumptre Tim, "**principles for Good**
Governance in the ٢١st Century "Wheelen Thomas and David Hunger ,"Strategic Management " ,٩th Edition ,Prentice- Hall ,New JERSEY,٢٠٠٣.

٢٥١-Harpur, Mary Oonagh**, Decision Making Conditioned by**
Values: case Study Evidence from the Legal Profession,
Long Range Planning,Vol. ٣٢ ,No.٢,١٩٩٩.

٢٥٢- Isaac. R.C. Zerbe, W.J. & Pitt. D.C ,**Leadership &Motivation :The Effective Application of Expectancy Theory**,Journal of Management Issues, ٢٠٠١.

٢٥٣-Chubb &T.Moe, **Politics, Markets & The Organization Of Schools**, American political Science Review ,Vol. ٨٢ , No. ٤ , ٢٠٠٨.

٢٥٤-Jackson,A, **Enabling and Maintaining Partnerships in Education – the Role of Parents in School Governance**, Paper presented at the Scottish School Board Association , Conference ٢٠٠٠, Parents in Education Around the World , Glasgow , ٢٠٠٠.

٢٥٥- James H. Donnetly**, Fundamentals of Management** ,Chicago: Irwin ,١٩٩٥ .

٢٥٦-John T.James , **Changes in Funding and Governanse of Catholic Elementary Education in the United States** , British Journal of Religious Education , Vol , (٢٩) , No,(٣), ٢٠٠٧.

٢٥٧- Johnson، P. E & Short، P.M ,**Principals leader power**، teacher empowerment، teacher compliance، and conflict، Educational, Management & Administration، London، Vol.٢٦، No.٢١٩٩٨.

٢٥٨- Joral Bengtsson, **Education Training and Labour Market Development**, E.D.D. Seatle Unviersity, Dissertation Abstracts International, Vol.(٥٥), November, ٢٠٠٩.

٢٥٩-Juon, D. Arnold , **The Art of Decision Making** , New York: the Free Press, ١٩٩٥.

٢٦٠- Keith Morrison, **Manging Theories for Educatinal Change**, (London : Paul Champan Publishing Ltd.١٩٩٨.

٢٦١- Luneburg. F.C. and Ornstein, A.C**, Education Administration Concepts and Practices**. U.S.A: Wadworth Publishing Company,٢٠٠٦.

٢٦٢- Mairead Dune et, **School Processes, Local Governance and Community Participation**, Understanding Access Research Monograph No.(٦),٢٠٠٧.

٢٦٣-Michal J. Stahl **,Management: Total Quality in a Global Environment** ,Massachusetts, Cambridge , publishers by Blcak well, ١٩٩٩ .

٢٦٤-Michella Howarth ,Et.al, **Centralization and Reseach Governance :Does it Work?** Journal Compilation, Vol,(١٠),No,(٣), ٢٠٠٧.

٢٦٥- Michelle J. Neuman , **Governance of Early childhood Education and Care. Recent Developments an OECD Countries** , Journal of Early Years , Vol. (٢٥) , No. (٢) , July , ٢٠٠٥ .

٢٦٦-Mok, Ka Ho, **Changing Education Governance and Management in Asia**, International Journal of Education Management", Vol.٢٢ No.٦.٢٢٠٨.٢٠٠٨.

٢٦٧-Nanda, Ved P. " **The Good Governance**" Concept Revisited. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science,٢٠٠٦.

٢٦٨- Nelson, Bob, **Benefits of delegation**, New York, Liraz publishing Co.,٢٠٠٣ .

٢٦٩- Oswald , Lori , **School Based Management** , ERIC Digest (١٠٠),Clearing House on Educational Management , Oregon , July ١٩٩٥ .

٢٧٠-peproduction service No. Ep ٢٦٤- ٦٤٥ , ٢٠٠٦ .

٢٧١- Plumptre, Tim & others , **Governance and Good Governance** : International & Aboriginal Perspectives , ٢٠٠٢.

٢٧٢-R. Wayne Mondy & Shane R. premeaux**, Management Concepts, practices and Skills,** Seventh edition, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentic HALL, Inc. ١٩٩٧.

٢٧٣-Razzaq, Jamila , **The Management Of Educational Change InPakistan Educational Institutions**, PhD Thesis , University of Glasgow , ٢٠١٢ .

٢٧٤-Richter, Mary , **The Relationship Between Principle Leadership And School-Wide Position Behavior Support**, PhD Thesis , University of Missouri-Columbia,٢٠٠٦.

٢٧٥-Ringo , Susan , **The Interplay of Authority and Governance Structures in Site-Based Decision Making Districts** , D.A.L, Vol.(٥٥) , No. (٧) , Jan ١٩٩٥.

٢٧٦-Robert F. Dennehy **, "Communication the Executive as Storyteller"in James W. Cortada & john A. Woods**, (ed) the Quality yearbook ٢٠٠٠,New york : Mc Graw – Hill, ٢٠٠٠.

٢٧٧- Robertson, L. **The Relationship of Communication Style of Public Schools Principles in West Virginia and their School's Climate to Student Achievement** , Dissertation Abstracts International. (A), ٦١, ٤٦٣٤.٢٠٠١.

٢٧٨- Roulade H.Hofman et, **School Governance, Culture, and Student Achievement**, Journal of Leadership in Education , Vol.(٥), No.(٣),٢٠٠٢.

٢٧٩- Samuel, Roy Certo,and Roy, E. Crumier, **Modern Managemen**, New Jersey:Prentice Hall , ٢٠٠٢.

٢٨٠-Simon,A.Herbert,**Administrative Behavior:A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations**,New York: the Free Press,١٩٩٧.

٢٨١- Taylor, Kiven, **Astudy of Principals Perception Regarding Time Management**, Kansas state university, ٢٠٠٧.

٢٨٢-UNDP. **Human Development Report ٢٠٠٠**. New York ,(٢٠٠٠).

٢٨٣- Weiss, Thomas G. "**Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges**." Third World Quarterly, Vol. (٢١), No. ٥ (Oct., ٢٠٠٠).

٢٨٤-Wilyam, Tomas ,**Indeed, the Actual Performance of the Director of the School District in the State of Texas in the United States of America**, Dis.Abs,Int, Vol,(٤١),No(١٢),٢٠٠٧.